

# GALILEO



cento  
novanta  
sette



RIVISTA  
DI INFORMAZIONE  
ATTUALITÀ  
E CULTURA  
DEGLI INGEGNERI  
DI PADOVA



# Soluzioni in movimento

*da 35 anni, in tutto il Triveneto  
oltre 3.000 installazioni*



# Tutte le soluzioni di pompaggio in un palmo di mano!



Tutto più facile con  
[www.grundfos.com/commercialbuilding](http://www.grundfos.com/commercialbuilding)

Grundfos Thinking  
Buildings Universe

Lo strumento on line per  
Progettisti e Impiantisti.



GRUNDFOS 

**SCUDOFINE ROOF WHITE PLUS • SCUDOCOAT WHITE PLUS**



**SCUDOGARDEN PP • SCUDOFINE ROOF**



socio del GBC Italia

[www.italianamembrane.com](http://www.italianamembrane.com)  
[ecoteam@italianamembrane.com](mailto:ecoteam@italianamembrane.com)  
T. + 39 0434.614611  
F. + 39 0434.628178





Anno XXII  
n. 197  
Novembre 2010

In copertina:  
Antonio Zicchina,  
*I Glifidi, particolare.*

**Editore** Collegio degli Ingegneri della Provincia di Padova, piazza G. Salvemini 2, 35131 Padova, tel-fax 0498756160, [www.collegioingegneripadova.it](http://www.collegioingegneripadova.it), [segreteria@collegioingegneripadova.it](mailto:segreteria@collegioingegneripadova.it) • **Direttore responsabile** Enzo Siviero, [enzo.siviero@progeest.com](mailto:enzo.siviero@progeest.com) • **Codirettori** Pierantonio Barizza, Pasqualino Boschetto • **Comitato di gestione** Fabio Bonfà, Gian Luigi Burlini, Enzo Siviero • **Comitato di redazione** Paolo Caporello, Stefano Casarotti-Todeschini, Guido Cassella, Michele Culatti, Paolo Foletto, Paolo Monteforte, Giorgio Romaro, Michele Sanfilippo, Giorgio Simioni, Filippo Squarcina, Pierangelo Valerio • **Impaginazione e redazione** Queen's Srl, via Zabarella 58, 35121 Padova, tel. 0498759328, [redazione@galileo.191.it](mailto:redazione@galileo.191.it) • **Pubbliche relazioni** Giorgia Roviario, tel-fax 0498070956, [g.roviario@virgilio.it](mailto:g.roviario@virgilio.it) • **Stampa** La Photograph, via L. da Zara 8, 35020 Albignasego, Pd, tel 049 8625690, fax 0498625691 • **Autorizzazione** Tribunale di Padova n. 1118 del 15 marzo 1989 • **Spedizione in abbonamento postale** 45%, art. 2, comma 20/b, legge 662/96, Filiale di Padova • **ISSN** 1122-9160 • **Avvertenze** La Direzione non si assume alcuna responsabilità per eventuali danni causati da informazioni errate. Gli articoli firmati esprimono solo l'opinione dell'autore e non impegnano in alcun modo né l'editore né la redazione • **Tutela della privacy** Qualora siano allegati alla rivista, o in essa contenuti, questionari oppure cartoline commerciali, si rende noto che i dati trasmessi verranno impiegati a scopo di indagine di mercato e di contatto commerciale, ex D.L. 123/97. Si informano gli abbonati che il loro indirizzo potrà essere impiegato anche per l'inoltro di altre riviste o di proposte commerciali. È diritto dell'interessato richiedere la cancellazione o la rettifica, ai sensi della L. 675/96.

**Norme generali e informazioni per gli autori** *Galileo* pubblica articoli di ingegneria, architettura, legislazione e normativa tecnica, attualità, redazionali promozionali. Viene inviato gratuitamente agli iscritti all'Ordine e al Collegio degli Ingegneri della provincia di Padova, nonché a persone, enti e istituzioni selezionati su tutto il territorio nazionale. Iscrizione annuale al Collegio, aperta anche ai non ingegneri: 30 Euro da versare sul c/c 473045, Banca di Credito Cooperativo di Sant'Elena, Agenzia di Padova, IBAN IT59J0884312100 000000473045. Gli articoli vanno inviati a: [redazione@galileo.191.it](mailto:redazione@galileo.191.it). L'approvazione per la stampa spetta al Direttore che si riserva la facoltà di modificare il testo nella forma per uniformarlo alle caratteristiche e agli scopi della Rivista dandone informazione all'Autore. La proprietà letteraria e la responsabilità sono dell'Autore. Gli articoli accettati sono pubblicati gratuitamente purché non superino i cinquemila caratteri e le cinque illustrazioni. Per testi superiori viene richiesto un contributo spese da valutare volta per volta. I testi vanno forniti in formato elettronico WORD (.doc) non impaginato. Le immagini in formato digitale JPEG (.jpg) vanno fornite in file singoli separati dal testo: definizione 300 dpi e base max 21 cm. Bibliografia e note vanno riportate con numerazione progressiva seguendo l'ordine di citazione. Un breve curriculum professionale dell'autore (circa 60 parole) può essere inserito alla fine dell'articolo e comparirà nella stampa. Le bozze di stampa vanno restituite entro tre giorni dall'invio. Gli Autori possono ritirare gratuitamente tre copie della rivista presso il Collegio degli Ingegneri, ulteriori copie (2,50 Euro a copia) possono essere richieste alla Segreteria del Collegio degli Ingegneri, tel e fax 049 8756160, e-mail: [segreteria@collegioingegneripadova.it](mailto:segreteria@collegioingegneripadova.it).

## Contenuti

### Parole per riflettere

Enzo Siviero 6

### La banca-ponte per il rilancio della crescita sostenibile

6

### Un maggiore impegno per crescere

8

### Costruire la fiducia. L'Università e la Banca, motori di crescita e di coesione sociale

12

### I motori della crescita: responsabilità, merito, istituzioni

16

Corrado Passera

### Nuovo Canale di Panama Una sfida che si rinnova

22

Angela Pomaro, Andrea Comerlati, Matteo Comerlati

### Un restauro a Padova Via Locatelli 19

Ettore Bressan 26

### Gonfalone ligneo a palazzo Abatellis di Palermo Il restauro in situ

Angela Lombardo, Nadia Francaviglia 32

### Istanbul 2010. Capitale europea della cultura Attraverso lo sguardo di un viaggiatore in transito

Titti Zezza 36

### Le reti dello scambio

A cura di Riccardo Cella 39

### Antonio Zicchina. Imbrattando e riciclando

40

### Orchestra di Padova e del Veneto 45ª Stagione 2010-2011

A cura di Giorgia Roviario 42



## La banca-ponte per il rilancio della crescita sostenibile

### Parole per riflettere

Il mio incontro, quasi fortuito, con Corrado Passera, è avvenuto nel dicembre 2009 a Roma in occasione di un seminario organizzato dall'associazione ITALIADECIDE promossa da Luciano Violante e del tutto *bipartisan*. Dallo scambio di pur poche battute ho riscontrato una rara sintonia di pensiero, che spazia dalla condivisione di analisi del presente alle possibili prospettive per il futuro del nostro paese. Un ponte ideale capace di traghettarci dalla rassegnata amarezza per un oggi apparentemente privo di prospettive a un domani, se non roseo, quantomeno non così fosco e, forse, addirittura più roseo di quanto molti (troppi?) siano disposti a prevedere.

Scarsa fiducia? Scaramanzia? Piangersi addosso? Rimpianto per un passato che molto ci ha dato? Incapacità di guardare avanti? Tutto questo e altro ancora non possono né devono giustificare l'inanità. Mai star fermi. Giocando sempre in difesa, forse non si perde ma certamente non si vince.

Con questa premessa, in un paio di incontri nei mesi scorsi, si è consolidato un rapporto di stima e amicizia che mi ha indotto a chiedere a Corrado Passera un suo scritto sul ponte (e i lettori di *Galileo* sanno bene quanto io sia culturalmente e professionalmente legato a questo tema ...) e la risposta è arrivata, e non da sola. Un trittico di interventi eccellenti raccoglie il quadro delle riflessioni, svolte nell'arco di quasi un decennio (2001, 2004, 2010) in occasione di tre diverse presenze accademiche del grande manager. Voglio quindi condividere con i nostri Lettori questa mia esperienza, con il pieno convincimento che, come per me, anche per loro, sarà un'utile base di riflessione. Buona lettura.

Enzo Siviero

P.S. Corrado Passera è stato recentemente a Padova dove ha potuto ribadire in pubblico e in privato molto di quanto è qui riportato, rilanciando ancor di più la necessità di «fare sistema». Ecco! A me sembra che oggi, anche gli ingegneri ne abbiano un estremo bisogno ... ed è sempre più necessario costruire ponti ma, soprattutto, saperli percorrere...).

Corrado Passera  
Consigliere Delegato e CEO

INTESA  SANPAOLO

Noi di Intesa Sanpaolo ci sentiamo molto impegnati su tutti i motori della crescita sostenibile perché la nostra responsabilità d'impresa non è solo quella di essere una banca capace di esprimere un rendimento adeguato, ma anche di lavorare e di contribuire all'efficiente e coordinato funzionamento di tutti i motori che possono contribuire al rilancio della crescita nel nostro Paese.

Ecco che allora ci sentiamo ingaggiati nelle attività di supporto alla competitività delle imprese, intendiamo contribuire all'efficiente funzionamento del Sistema Paese (pensate alle infrastrutture e all'impegno che la nostra banca mette in questo campo), possiamo giocare un ruolo significativo nel rafforzare la coesione sociale e nel rendere più agevole a tutte le forze vive attive nel tessuto economico e sociale di esprimere tutto il proprio potenziale di energia e dinamismo, ad esempio favorendo l'imprenditorialità sociale e il Terzo Settore attraverso Banca Prossima, la nostra banca specializzata nel seguire, sviluppare, far nascere, far crescere imprese sociali e in generale iniziative *no-profit*. In tutti questi ambiti cruciale è il ruolo che intendiamo svolgere di Banca Ponte.

Il nostro è un Paese in cui pubblico e privato, imprese e pubblica amministrazione, università e piccole imprese, *profit* e *no-profit*, hanno enormi difficoltà a lavorare insieme. E allora, con questo spirito, che si traduce in impegno concreto, noi cerchiamo di costruire aree di collaborazione fra mondi che spesso hanno difficoltà a mettersi insieme su percorsi di lavoro e progettualità comuni.

Cosa vuole dire essere Banca Ponte? Vuol dire innanzitutto essere ponte fra il mondo del credito e quello delle imprese, ma questo non è così speciale perché fare credito è il pane quotidiano per una banca.

Senza credito al mondo delle imprese le banche vere, quelle dell'economia reale non potrebbero sopravvivere e crescere.

Essere Banca Ponte vuole allora dire qualche cosa di più, vuol dire anche essere ponte tra imprese, favorendone la collaborazione, la messa in rete, laddove possibile, persino l'aggregazione: per esempio, il fondo per la PMI Italiana che abbiamo creato insieme al Ministero dell'Economia e delle Finanze per favorire l'investimento in aziende che trovano forme di consolidamento, rientra in questo ambito di attività.

### Ponte fra credito e capitale di rischio

Come banca ci siamo attrezzati per mettere a disposizione non solo credito ma anche *equity*, condividendo il rischio d'impresa con gli imprenditori.

Lo dico perché, in taluni casi, su progetti convincenti e di grande interesse, la banca, oltre che come erogatrice di cre-

dito, può e deve sapersi impegnare anche nella funzione di fornitore (temporaneo) di capitale, tenuto conto del fatto che a volte, in talune circostanze e specifici frangenti, il capitale è più difficile da trovare sul mercato.

Attraverso la nostra attività di *merchant banking* lo abbiamo fatto in più di cento casi, con l'idea certo di non rimanere a lungo in qualità di investitori, ma al tempo stesso di rendere possibili progetti che diversamente non si sarebbero potuti realizzare.

#### **Ponte tra i mercati nazionali e quelli internazionali**

Noi abbiamo trentamila persone, quasi duemila filiali che lavorano per il Gruppo fuori dall'Italia. Cerchiamo di aiutare in talune parti del mondo, anche se non in tutte, le imprese italiane a localizzarsi e a espandere i loro mercati di sbocco; dove non siamo direttamente presenti cerchiamo comunque di costruire ponti attraverso la messa a punto di accordi qualificati con banche locali o con reti di banche che possano svolgere questo ruolo per noi.

#### **Ponte tra ricerca e piccole imprese**

La ricerca nel nostro Paese è uno dei temi più seri e più importanti per il nostro futuro competitivo. È ovvio che i Paesi che hanno una dotazione di grandi imprese molto più forte, possono più facilmente programmare cospicui investimenti in ricerca. Nel mondo frammentato delle piccole imprese questo invece è molto più difficile e allora bisogna trovare il modo di «fare ponte» con le università, con i laboratori, con i centri di ricerca, favorendo nel concreto le attività di collaborazione sul fronte del trasferimento tecnologico fra mondo della ricerca di base e imprese.

**Ponte naturale tra il breve e il lungo termine**, ossia la ragion d'essere dell'intermediazione creditizia, che sostanzialmente qualifica la sua funzione in un'attività di trasformazione delle scadenze, raccogliendo i depositi a breve e investendo in impieghi a medio lungo termine.

Questo è anche uno dei temi più delicati nella gestione bancaria. È infatti l'ambito in cui si misura la fiducia nelle banche: raccogliere depositi a breve termine e fare finanziamenti a 10-20 anni le espone a un rischio di liquidità che può metterle profondamente in crisi. Ecco, la gestione di questo disallineamento tra la durata dei prestiti e quella dei depositi, qualifica una delle competenze fondamentali del fare banca. Bisogna avere forza, spalle larghe per poterlo fare al meglio, con prudenza. Bisogna, ad esempio, avere una struttura di passivo con una raccolta bilanciata fra depositi a vista e strumenti di raccolta di lungo periodo, che tuttavia sono più costosi e quindi impattano negativamente sui risultati a breve comprimendoli verso il basso, ma danno quella serenità e quella solidità che permettono di non dover mai interrompere il lavoro e la relazione di fiducia con i clienti.

**Ponte tra pubblico e privato:** molte infrastrutture non si riescono a fare se non si mette insieme l'investitore pubblico con quello privato.

Questo è un tema chiave, che potrebbe permetterci di accelerare un lavoro fondamentale di infrastrutturazione del nostro Paese, dove abbiamo accumulato un enorme ritardo e dove, secondo noi, le risorse per fare un progetto di recupero del tempo perso ci potrebbero essere. Qui si vede il ruolo della Banca Ponte tra pubblico e privato, anche se in taluni casi il privato addirittura può farcela da solo, non senza, però, una commessa definita chiaramente da parte del pubblico.

**Ponte tra profit e non-profit:** in molti casi, molte iniziative del *non-profit*, molte imprese sociali riescono a funzionare solo se c'è la banca *profit*, o comunque i contributori privati, che, attraverso la banca, portano risorse a progetti che per loro natura sono *no-profit*, ma che devono essere comunque valutati con le stesse logiche con le quali sono valutate le iniziative *profit*.

Ecco, cito questa filosofia perché altrimenti si avrebbe la sensazione di un Paese che non riesce mai a collaborare mettendo a fattor comune competenze, progettualità, risorse. Ecco, e mi sento di dirlo con forza, questo non è vero! In tanti casi si riesce.

Certe volte ci vuole un catalizzatore di collaborazione per persuadere e facilitare. Però, alla fine, in molte circostanze il nostro Paese è riuscito a farlo, in tanti casi meglio e commettendo meno errori di quanto abbiano fatto altri Paesi. •

## **Corrado Passera**

### **Curriculum**

Consigliere Delegato e Chief Executive Officer di Intesa Sanpaolo dal gennaio 2007, precedentemente ha ricoperto la carica di Amministratore Delegato e Chief Executive Officer di Banca Intesa dal maggio 2002. È membro del Consiglio di Amministrazione dell'Università Bocconi, consigliere e membro del Comitato Esecutivo dell'ABI (Associazione Bancaria Italiana), membro dell'International Advisory Board della Wharton School, del Consiglio Generale della Fondazione Cini di Venezia e del Consiglio di Amministrazione della Fondazione Teatro alla Scala. Inizia il suo percorso professionale nel 1980 in McKinsey dove rimane per 5 anni per poi passare a CIR, dove ricoprirà la carica di Direttore Generale fino al 1990. Dal 1988 al 1995 è Vice Presidente del Credito Romagnolo. Passa poi al settore editoriale dove ricopre la carica di Chief Operating Officer di Arnoldo Mondadori Editore e successivamente di Vice Presidente e Chief Executive Officer del Gruppo Espresso-Repubblica. Nel 1992 lascia l'editoria per passare al Gruppo Olivetti dove è chiamato in qualità di Co-Chief Executive Officer. Nel 1996 rientra nel settore bancario con l'incarico di Amministratore Delegato e Chief Executive Officer del Banco Ambrosiano Veneto che lascerà dopo aver portato a termine il consolidamento con CARIPLO. Nel 1998 assume la carica di Chief Executive Officer in Poste Italiane. Vi rimarrà fino all'aprile 2002.



Giorgio Napolitano consegna a Corrado Passera le insegne dell'Ordine al Merito del Lavoro, 27 ottobre 2006.



## Lectio Magistralis

# Un maggiore impegno per crescere Sviluppo economico e sviluppo della società

MIB School of Management

Trieste, 24 settembre 2001

Corrado Passera

Con questo diploma mi viene fatto un onore speciale e ne sono ancora più orgoglioso dopo aver capito in questa giornata le finalità della vostra scuola e le ragioni della sua sempre più consolidata credibilità. Ricevo oggi da voi l'attestato di una stima che spero di meritare anche per il futuro.

Il prof. Nanut mi ha chiesto di mettere in comune con voi alcune convinzioni che mi sono formato in questi primi venti anni di lavoro. Ripeterò in parte concetti che ho già espresso anche per iscritto e utilizzerò anche idee di altri; non è mio obiettivo inventare nuove teorie ma solamente attirare l'attenzione su alcune priorità.

In questa sala ci sono molte persone con esperienze accademiche e professionali ben più consolidate delle mie. Sarà quindi molto difficile dire cose che non vi appaiano talvolta scontate. Ma forse alcune di queste considerazioni potranno essere utili ai giovani che stanno per entrare (o rientrare) nel mondo del lavoro.

Ho scelto un tema così basilare da poter sembrare ovvio, ma sul quale – a mio parere – non si ragiona e soprattutto non si opera abbastanza, sia nella microeconomia (cioè guardando alle singole imprese) sia nella macroeconomia (cioè salendo a livello di Paese o di area economica: l'Europa, ad esempio). Ho deciso di parlare di crescita, come valore economico ma anche come valore sociale. Lo faccio qui perché l'Università e le scuole di specializzazione possono svolgere un ruolo decisivo. Ne parlo oggi non perché il vento della recessione è montato; l'avrei fatto anche se fossimo ancora nella fase espansiva. Ho una ragione di più per farlo dopo che il terrorismo internazionale ha dimostrato la sua terribile capacità distruttiva: io credo fermamente che una crescita economica equamente diffusa – e non limitata a una sola parte del mondo – sia una delle poche armi efficaci per costruire la pace e per isolare e ricacciare indietro i suoi nemici.

## L'esperienza d'impresa

Se guardo indietro alla mia esperienza aziendale trovo la crescita come il fattore determinante. Questo vale in particolare nelle mie ultime tre esperienze di Amministratore Delegato del Gruppo Olivetti, del Banco Ambrosiano Veneto (poi Banca Intesa) e ora di Poste Italiane. Si tratta evidentemente di esperienze del tutto diverse tra loro: settore industriale e mercato internazionale per l'Olivetti; settore dei servizi e mercato nazionale per l'Ambroveneto; settore dei servizi e mercati sia nazionale che internazionale per Poste Italiane. E poi: imprese private e quotate in Borsa parlando di Olivetti e Banco Ambroveneto, impresa pubblica nel caso di Poste.

Un tratto comune: le tre imprese operavano in settori molto competitivi e si trovavano nella necessità di cambiare per crescere. Olivetti per passare da industria a servizi e da informatica a telecomunicazioni; l'Ambroveneto per trasformarsi da banca di medie dimensioni a grande gruppo bancario; Poste Italiane per cambiare completamente pelle, da burocrazia a impresa, da monopolio a mercato e, forse, da pubblico a privato. Il primo obiettivo che ci siamo posti in tutti e tre i casi è stato trovare i modi per far crescere aziende altrimenti destinate al declino (o perché operavano in settori ormai maturi o perché i concorrenti erano più veloci e competitivi), oppure non abbastanza grandi per operare da protagoniste. In ciascun caso, e sempre con piani diversi, bisognava rovesciare creativamente la situazione.

Nessuna ristrutturazione o riduzione di costi avrebbe permesso di ritrovare l'equilibrio economico in Olivetti: solo la crescita in un nuovo settore sul punto di esplodere – quello delle telecomunicazioni – poteva dare un futuro a una delle poche grandi multinazionali italiane; salvare l'azienda voleva dire accompagnare con i minori traumi possibili l'uscita dal settore dell'informatica, ormai senza opportunità (in Italia e con quel modello, almeno) per «inventare» una nuova azienda capace di crescere. Abbiamo creato Omnitel e, a seguire, Infostrada, Italia on line e altre ancora.

Nessuna ulteriore razionalizzazione organizzativa e nessuna crescita interna avrebbero tolto da uno stato di *aurea mediocritas* l'Ambroveneto, una delle più belle realtà bancarie italiane, se non avessimo trovato il coraggio di innescare un processo di crescita esponenziale, attraverso la più grande operazione di concentrazione bancaria realizzata fino a quel momento in Italia. Da questa intuizione decidemmo di crescere attraverso l'acquisto e l'integrazione con Cariplo: una banca di grande forza e di dimensioni molto maggiori del BAV.

Nessuna speranza di sopravvivere sarebbe rimasta a Poste Italiane se avessimo inseguito una ristrutturazione senza crescita in tutti i settori tradizionali e in altri nuovi, se cioè il risanamento non fosse stato accompagnato dal mantenimento del ruolo storico di Poste e da un contemporaneo rilancio. Non solo abbiamo fondato il nostro Piano di Impresa sulla crescita, ma abbiamo ripetuto così tante volte il binomio risanamento e rilancio – all'interno e all'esterno dell'azienda – da farlo quasi diventare un motto per tutta la nostra gente. Le Poste operano in tre grandi settori: la Corrispondenza, i Pacchi e il Corriere Espresso, i Servizi Finanziari del Bancoposta. In ognuno di questi settori c'era la possibilità di crescere e di diventare il primo e il più efficiente operatore nazionale. Tagliare drasticamente personale e Uffici postali avrebbe forse ridotto le perdite immediate e dato la sensazione di aver risanato i conti, ma avrebbe reso l'azienda del tutto irrecuperabile, ne avrebbe cancellato l'identità, la missione, il radicamento. Ci stiamo avvicinando al risanamento dei conti negli stessi tempi o forse addirittura più in fretta, con un'azienda che certamente ha ridotto anche gli organici rimodellando le strutture, ma che è rientrata in Europa dal punto di vista della qualità, crescendo nei suoi ricavi di circa tremila miliardi in tre anni, migliorando il risultato operativo di quasi duemila miliardi (nel 1998 la perdita operativa era di 1500 miliardi).

Eravamo una «passività» del Paese; possiamo dire che questa azienda comincia a rappresentare una ricchezza dell'Italia e un'opportunità per chi lavora al suo interno.

Non voglio concludere che la crescita è l'unica strategia aziendale vincente, ma ho sempre diffidato dei *turnaround* impostati solo sui tagli e non anche sull'innovazione, delle scorciatoie miracolistiche ai risanamenti strutturali, di tutti i piani che non dimostrano di portare velocemente alla crescita di volumi e di fatturati.

Si può realizzare una strategia vincente di crescita solo se si ha il coraggio di utilizzare fino in fondo anche gli strumenti che aumentano efficienza e produttività: senza costi competitivi non si possono avere prezzi competitivi e la crescita è di breve respiro. Tornando ai casi che ho vissuto, infatti, Olivetti non sarebbe sopravvissuta fino al lancio delle nuove

telecomunicazioni (Omnitel, Infostrada, Italia-on-Line) senza ristrutturazioni molto dure nel settore informatico in grado di rendere cedibili le singole divisioni (poi società) che lo componevano; se l'Ambroveneto non avesse dimostrato la propria eccellenza in tutti gli indicatori di *performance* non avrebbe mai avuto la credibilità per finanziare e realizzare una fusione di tale portata; se Poste non avesse avuto il coraggio di tagliare dove non si poteva continuare e di sostituire dove bisognava sostituire, non avrebbe avuto la possibilità di rafforzarsi nei settori tradizionali e di entrare in altri a grande sviluppo. Anche nei settori parzialmente protetti, se non si hanno i costi in ordine, non si può sopravvivere solo in virtù del proprio ruolo storico.

### **Alleati per la crescita**

Tutte queste operazioni difficili e potenzialmente molto controverse non sarebbero passate, se non fossero state inquadrate in progetti di crescita credibili e condivisi. Taluni giustificano operazioni di ristrutturazione non riuscite con le resistenze sindacali. Come molti hanno sperimentato, con il sindacato si può discutere di ristrutturazioni anche profonde, ma devono risultare chiari il senso del sacrificio che si chiede e le prospettive di sviluppo che ne derivano. Il punto d'incontro con il sindacato non è in astratto la mediazione, ma il comune obiettivo di ridurre il costo sociale delle ristrutturazioni nel quadro - dovunque possibile - di piani d'impresa orientati allo sviluppo.

Se un'azienda va male - ma spesso anche se va bene - ha bisogno di profonde e talvolta dolorose ristrutturazioni. L'operazione ha maggiori possibilità di successo se i vari *stakeholders* (azionisti, *management*, lavoratori, clienti) riescono a vedere non solo l'effetto immediato e scomodo delle azioni di riorganizzazione, ma soprattutto lo sviluppo futuro che ne deriverà. Detto in altri termini, per ottenere un cambiamento duraturo è necessario unire in modo coordinato la fase del risanamento con la fase del rilancio.

Il caso delle Poste è il più evidente di tutti: se si era arrivati al disastro questo non avveniva prioritariamente per colpa dei dipendenti. Erano la proprietà e il *management* che avevano rinunciato alle loro responsabilità e il sindacato che aveva assunto un ruolo del tutto anomalo. Da una degenerazione complessiva dei ruoli è derivata una crisi senza prospettive. Nel quadro di un grande piano di rilancio si poteva invece chiedere a tutti di fare la loro parte con energia e risolutezza, ciascuno nel rispetto del suo ruolo. Ed è qui che il processo di crescita incide potentemente sulla «cultura aziendale»: ci proponevamo di imporre una svolta a una realtà che non era solo caratterizzata da conti in perdita, scarsa qualità e bassa produttività, ma anche da una profonda perdita di dignità verso l'esterno.

Nel Piano di Impresa abbiamo messo fra i progetti ai quali dedicare più energie proprio il cambiamento della cultura aziendale, senza nasconderci che si sarebbe trattato di uno dei progetti più ardui. Per raggiungere anche questo obiettivo, abbiamo

lanciato un piano di formazione che ogni anno eroga a chi lavora in Poste 500 mila giornate di formazione vera: formazione non di facciata, non intesa come una scorciatoia per reperire risorse assistenziali o per creare uno scivolo verso l'uscita. Abbiamo introdotto di pari passo competenze tecniche (inclusi alcuni saperi quasi nuovi per Poste, come quelli finanziari) e competenze di base come l'informatica, il *marketing*, la gestione del personale, la comunicazione.

La reazione della maggioranza di coloro che stanno partecipando a questi programmi di formazione - oggi sono oltre 130 mila - è stata molto più positiva di quanto ci si poteva attendere dallo stereotipo del «dipendente postale». Così, i risultati sono arrivati in tempi brevi; in un solo anno, ad esempio, diverse decine di migliaia di operatori di sportello, senza mai interrompere il servizio, sono passati dalla carta al computer e moltissimi nostri impiegati hanno scavalcato il bancone per diventare venditori di prodotti finanziari.

In tutte le mie esperienze di *manager*, pur con punti di partenza e percorsi differenti, ho visto la crescita come creatrice di valore, strategia di gestione del cambiamento, catalizzatore di energie, punto di compensazione fra interessi, volano per la valorizzazione delle risorse umane.

### **Pubblico e privato**

Permettetemi una breve digressione: passando attraverso industria e servizi, mercati italiani e internazionali, proprietà pubbliche e private, molte convinzioni si sono rafforzate in me - come appunto l'importanza della crescita - e molti apriorismi sono venuti meno, lasciando spazio a valutazioni più articolate. Prendo ad esempio uno dei più classici luoghi comuni: quella visione manichea che oppone pubblico e privato attribuendo tutte le connotazioni positive al privato e quelle negative al pubblico. Chiunque abbia esperienza di entrambe le «facce della luna» sa invece che né il privato né il pubblico hanno il monopolio delle virtù. E, come ben sa chi conosce la Pubblica Amministrazione, in quel mondo esistono competenze e personalità di assoluta eccellenza.

Senza progetti pubblici, senza la missione di servizio e senza la cultura della pubblica utilità che ispira coloro che svolgono bene il ruolo di amministratori, una logica sensibile solo al profitto di breve periodo non avrebbe consentito di creare e mantenere infrastrutture e servizi indispensabili. In taluni settori - Sanità, Scuola, Università, Previdenza - senza l'intervento della mano pubblica non si sarebbero nemmeno determinate le condizioni di base di quella coesione sociale che rappresenta l'elemento indispensabile per lo sviluppo duraturo di una società. E questo accade ovunque: anche negli Stati Uniti - di cui abitualmente si esalta la dimensione solo privatistica - senza la ricerca pubblica o finanziata dal pubblico non si sarebbero consolidate talune posizioni di leadership tecnologica che hanno contribuito significativamente alla crescita.

Dobbiamo certamente allargare la sfera del privato soprattutto dove il mercato è aperto

o può essere aperto, ma senza ideologie e senza abbandoni fideistici. E soprattutto senza inseguire il paradosso di consegnare ai privati tutto ciò che guadagna, lasciando allo Stato solo ciò che perde. Un obiettivo tanto più contraddittorio nel momento in cui si vuole diminuire la pressione fiscale.

### **Una prospettiva più ampia**

Lasciamo per un momento la crescita delle singole aziende e spostiamoci su un piano più alto, per dedicare qualche pensiero all'importanza della crescita economica a livello dell'intera società nella quale viviamo, guardando alla crescita come cittadini. Mai come oggi si discute di etica e affari, di responsabilità sociali dell'impresa, di necessità di individuare criteri di valore meno banali dei corsi di Borsa: tutti sintomi di una legittimazione messa in discussione. Mai come oggi si constata in molti Paesi occidentali la lontananza e la disaffezione dei cittadini dalla politica; né mai si sono cercate terze vie con tanta insistenza, ammettendo i fallimenti e i limiti sia del puro mercato, sia della rigida pianificazione.

Nessuno può dire in buona fede di possedere la ricetta esclusiva per risolvere i problemi della nostra epoca. Basta pensare al senso di impotenza e di fatalismo di fronte all'ipotesi di una recessione. Non si devono sottovalutare neanche le manifestazioni più appariscenti di tali malesseri. Non dobbiamo ad esempio sottovalutare il significato dei movimenti raccolti sotto il nome di *no-global* solo perché producono segnali confusi e programmi velleitari o perché molti fra loro hanno atteggiamenti distruttivi o infine perché nelle loro file si sono infiltrati estremisti che praticano la violenza.

Questo tema mi sembra meritare una seconda breve digressione, perché anche di qui si può giungere alla conclusione della necessità di impegnarci di più per promuovere la crescita. Il disagio che prende le forme del *no-global* raccoglie istanze, culture, filosofie del tutto disparate ed eterogenee. Taluni si definiscono *no-global*, ma forse non è la globalizzazione in sé il vero nemico da criticare o rifiutare, quanto invece le condizioni in cui essa avviene, oppure l'esclusione dalla globalizzazione stessa. Tra i *no-global* troviamo ad esempio chi denuncia semplicemente la drammaticità del problema della povertà e l'apparente ineluttabilità di un processo di sviluppo dove la distanza fra chi ha molto e chi ha poco aumenta anziché restringersi. Per taluni essere *no-global* nasconde il rifiuto del liberismo estremo, del capitalismo come «metaideologia» o «fine della storia», del capitalismo come sovrastruttura dominante che si atteggia a sostituto della politica. Per altri giocano paure più banali ma non per questo meno sentite: la paura di uno smantellamento del *welfare*, la paura dell'omologazione, la paura del grande fratello, la paura di una concentrazione di potere nelle mani di troppo pochi o di un «potere reale» sempre meno soggetto ai meccanismi democratici tradizionali. E forse giocano anche emotività e ripulsa per la tendenza a considerare il profitto come misura di ogni performance o per le troppe manifestazioni di volgarità e di eccesso che continuiamo ad avere davanti agli occhi.

Noi sappiamo di non essere *no-global* nel senso etimologico e *mediatico* del termine, ma siamo sicuri di non voler civilmente sottoscrivere a nostra volta alcune di queste istanze? Tutto ciò senza nulla concedere ai violenti di ogni risma e colore contro i quali sarebbe semmai necessario un impegno ben più determinato ed efficace di quello sinora dimostrato.

Proprio quelle istanze sono altrettante *spie* di un desiderio insoddisfatto di politica e di progettualità. Se questa esigenza di politica non verrà soddisfatta, la protesta potrà anche rivolgersi contro il sistema *tout court*, e a quel punto l'esperienza insegna che potranno essere imboccate strade incontrollabili. Molto probabilmente le tante componenti del mondo *no-global* non saranno in grado di elaborare un modello alternativo a quello nel quale viviamo, ma ciò non vuol dire che il nostro «capitalismo democratico» non possa evolversi significativamente registrando e interpretando anche quei segnali.

### Le leve della crescita

Abbiamo davanti a noi problemi enormi; taluni completamente nuovi: non ci sono soluzioni già confezionate e dovremo sperimentare con coraggio innovazioni e alternative creative in campo politico, sociale, amministrativo. Anche quelle, però, non basteranno senza una crescita economica continua e vigorosa. I Paesi che non crescono non solo hanno meno soldi per acquistare beni e servizi, ma soprattutto hanno meno scuole, ospedali, medicine, tecnici, comunicazioni. Meno PIL significa spesso meno speranze di vita, meno libertà, meno democrazia.

La crescita economica non risolve tutti i problemi, ma anche a livello della società o del rapporto tra le nazioni essa può giocare un ruolo fondamentale, perché dove c'è più crescita i problemi sono più facili da prevenire e da gestire, e dove c'è meno crescita i problemi si acuiscono (e i deboli ne pagano le maggiori conseguenze). Pensiamo al primo dei problemi veramente «planetari», la disoccupazione, il motore occulto delle migrazioni e degli enormi problemi che esse comportano. Produrre lavoro nei paesi d'origine e in quelli d'arrivo significa mettere in moto il più potente fattore di inclusione sociale e di identità, di dignità della persona; in breve: di civiltà. Chi si sposta da un luogo all'altro non sta solo fuggendo da una condizione di miseria ma cerca un futuro migliore da costruire attraverso il lavoro. Dobbiamo ricordarlo ogni volta che sentiamo nuove o vecchie ricette sul tema della circolazione migratoria delle persone.

Se la crescita economica può e deve diventare il principale obiettivo della classe dirigente, sia imprenditoriale sia politica, possiamo ora chiederci come metterla in moto e come accelerarla.

La crescita economica è il prodotto di un insieme di sforzi, una *condizione* di equilibrio dinamico condizionata da tanti fattori, ma il motore di fondo è uno e si chiama imprenditoria. L'occupazione cresce se nascono nuove imprese. Le imprese nascono e si sviluppano se c'è un imprenditore che ha un progetto innovativo, del quale accet-

ta il rischio perché pensa di trarne un profitto. La catena innovazione-rischio-profitto caratterizza di per sé l'attività imprenditoriale e la distingue da tante altre attività economiche anche rispettabili ma meno utili alla crescita. Questo ciclo virtuoso può intorpidirsi anche nelle grandi aziende dove il *management* professionale è talvolta molto meno propenso dell'imprenditore alla crescita attraverso innovazione e rischio. L'imprenditoria è un bene prezioso che si sviluppa per casi della storia e della geografia in alcune situazioni e non in altre. Noi – soprattutto in Italia – disponiamo di grandi quantità di questa *materia prima* preziosa e scarsa: abbiamo quindi un vantaggio competitivo fondamentale rispetto ad altre parti del pianeta.

### Qualche domanda non retorica

Talvolta ci si chiede se i nostri imprenditori hanno fatto o stiano facendo tutto quanto potrebbero per sviluppare le loro aziende e indirettamente il loro Paese; è una discussione che rischia di essere sterile e parziale. Il tema va posto – a mio parere – in un altro modo. Chiediamoci seriamente e sinceramente se stiamo lavorando tutti per crescere, se stiamo creando i presupposti e favorendo la nascita e lo sviluppo di imprese di successo. È un argomento difficile e mi limiterò ad una serie di domande. A ognuna di queste domande – che vanno considerate nel loro insieme e a poco porterebbero se analizzate singolarmente – la risposta non può essere solo sì o no. Molte delle soluzioni richieste sono complesse e difficili, ma tutte possibili.

Stiamo dedicando il massimo dell'energia e delle risorse all'istruzione e alla formazione? Stiamo recuperando la drammatica distanza rispetto ad altri Paesi in termini di percentuale di giovani che concludono le scuole secondarie? O in termini di laureati in discipline tecniche e scientifiche? Stiamo cioè investendo abbastanza nel capitale umano, che è l'elemento fondamentale dello sviluppo?

Stiamo recuperando la distanza negli investimenti in ricerca – anche pubblica – che ci separa dai Paesi più sviluppati? Abbiamo creato un'efficace simbiosi tra Università e aziende per fare massa critica nella ricerca applicata? Riusciamo a trattenere i nostri migliori cervelli in Italia? Siamo presenti nelle tecnologie che saranno determinanti nei prossimi decenni (ad es. microbiologia, nuovi materiali)?

Abbiamo un *corpus* di leggi e norme chiaro e facilmente applicabile per regolare la vita delle aziende? È facile aprire una nuova azienda? Stiamo uscendo dalla paralisi decisionale che avvolge anche le aziende, fatta di decisioni «di concerto» senza chiare responsabilità, proliferazione di controllori e regolatori e sovrapposizione di livelli decisionali (comunitario, nazionale, locale)? Garantiamo la certezza del diritto e lo facciamo in tempi coerenti con le necessità aziendali? Garantiamo la sicurezza e il controllo del territorio in tutte le parti d'Italia? Ci stiamo dedicando abbastanza a combattere la criminalità organizzata?

Premiamo le aziende che crescono o le facilitazioni fiscali e giuslavoristiche favoriscono solo chi è piccolo e rimane piccolo?

Premiamo i costruttori di impresa, i creatori di vera occupazione oppure il «consenso sociale», magari indirizzato dai media, va piuttosto agli scalatori, ai licenzianti, ai *follower* che minimizzano il rischio? E abbiamo la giusta tolleranza nei confronti dell'insuccesso, fisiologico compagno del rischio?

Analisti e investitori istituzionali premiano i progetti di crescita di lungo termine oppure tutto è sacrificato sull'altare del risultato trimestrale?

Abbiamo lanciato o partecipiamo a grandi progetti nazionali e sovranazionali in grado di attivare ricerca e stiamo realizzando reti di infrastrutture tradizionali e innovative che possono sviluppare vantaggi competitivi rispetto al resto del mondo?

Stiamo favorendo l'aumento del tasso di partecipazione al mercato del lavoro? Stiamo recuperando la distanza che ci separa da altri Paesi in termini di partecipazione femminile?

Abbiamo un sistema finanziario e creditizio desideroso di finanziare progetti innovativi e non solo *asset*, che si offre come *partner* di nuovi imprenditori o di nuove iniziative?

La politica monetaria europea considera abbastanza le esigenze della crescita? O l'unico obiettivo è minimizzare l'inflazione a costo di tutto?

La lista potrebbe allungarsi oltre queste domande. Le tante risposte negative che siamo costretti a dare ci impediscono di meravigliarci se la crescita in Italia e in Europa è bassa, se la disoccupazione non cala come dovrebbe o se solo il 2% degli investimenti esteri in Europa scelgono il nostro Paese.

Come *manager*, imprenditori, amministratori, o semplicemente come cittadini dobbiamo abituarci a queste domande, dobbiamo porle a noi stessi nei momenti delle decisioni grandi e piccole, economiche e tecniche o civili e politiche.

### Un progetto per crescere

C'è molto da fare; lo sappiamo tutti. Ma per ottenere risultati dobbiamo evitare un altro errore grave e frequente: quello di affrontare solo alcuni dei problemi elencati, di esaminarli e discuterli solo singolarmente, fuori dal loro contesto, di tentare di risolverli con iniziative separate, non cucite da un filo interpretativo unico che dia loro forza e significato. Dobbiamo invece lavorare a tutti gli obiettivi organicamente, perché trascurarne uno ci terrà lontani dal risultato complessivo. La porta della crescita non si apre se la chiave manca anche di un solo dente.

Poco fa ho cercato di spiegare come nella mia esperienza aziendale non ci sarebbero state prospettive di crescita se tutti gli obiettivi e i programmi (risanamento e rilancio, contenimento dei costi e innovazione, qualità del servizio e qualità delle persone, motivazione) non fossero stati affrontati in modo integrato, all'interno di una sola «visione per crescere». Senza pretese semplicistiche, credo che in buona parte ciò valga anche quando parliamo della società, un sistema pur tanto più complesso e interrelato.

Ciò che serve per decollare veramente è un progetto di crescita complessivo che affronti in modo articolato, con ottica plu-

riennale, tutti i principali problemi e tutti i principali obiettivi affinché si possano concertare sacrifici e priorità alla luce dei benefici che possono derivare a ciascuna parte sociale: un grande progetto-Paese per crescere.

### Quale modello di crescita

Ci basta qualsiasi tipo di crescita economica? Basta che il PIL cresca di oltre il 3% e che le imprese rispettino le leggi? In prima approssimazione possiamo anche dire di sì, perché comunque sarebbe una crescita economica superiore a quella che abbiamo avuto in questi anni. Vengono però alla mente alcune frasi di un celebre discorso di Bob Kennedy che ogni tanto vale la pena di rileggere: «*Siamo chiari fin dall'inizio: non troveremo né un fine per la nazione né la nostra personale soddisfazione nella mera continuazione del progresso economico, nell'ammassare senza fine beni terreni. Non possiamo misurare lo spirito nazionale sulla base dell'indice Dow-Jones, né i successi nazionali sulla base del prodotto interno lordo. Perché il prodotto nazionale lordo comprende l'inquinamento dell'aria e la pubblicità delle sigarette, e le ambulanze per sgombrare le nostre autostrade dalle carneficine. Mette nel conto le serrature speciali con cui chiudiamo le nostre porte, e le prigioni per coloro che le scardinano. Il prodotto nazionale lordo comprende la distruzione delle sequoie e la morte del Lago Superiore. Cresce con la produzione di napalm e missili a testate nucleari, e comprende anche la ricerca per migliorare la disseminazione della peste bubbonica. Il prodotto nazionale lordo si gonfia con gli equipaggiamenti che la polizia usa per sedare le rivolte nelle nostre città; e benché non diminuisca a causa dei danni che le rivolte provocano, aumenta però quando si ricostruiscono i bassifondi sulle loro ceneri. Comprende il fucile di Whitman e il coltello di Speck e la trasmissione di programmi televisivi che celebrano la violenza per vendere merci ai nostri bambini.*

*E se il prodotto nazionale lordo comprende tutto questo, molte cose non sono state calcolate. Non tiene conto dello stato di salute delle nostre famiglie, della qualità della loro educazione o della gioia dei loro giochi. È indifferente alla decenza delle nostre fabbriche e insieme alla sicurezza delle nostre strade. Non comprende la bellezza della nostra poesia o la solidità dei nostri matrimoni, l'intelligenza delle nostre discussioni o l'onestà dei nostri dipendenti pubblici. Non tiene conto né della giustizia dei nostri tribunali, né della giustezza dei rapporti tra noi. Il prodotto nazionale lordo non misura né la nostra arguzia né il nostro coraggio, né la nostra saggezza, né le nostre conoscenze, né la nostra compassione né la devozione al nostro paese. Misura tutto, in breve, eccetto ciò che rende la vita valevole di essere vissuta; e può dirci tutto sull'America, eccetto se siamo orgogliosi di essere americani».*

La crescita alla quale dobbiamo tendere, la crescita sostenibile, è una crescita strutturale, cioè non contingente, drogata, effimera. Pensiamo per esempio a quanti investimenti assistenziali e assistiti nel nostro Paese non hanno portato a risultati duraturi.

Una crescita innovativa, che apra nuovi settori, crei nuove conoscenze ad alto contenuto di ricerca, di innovazione, di tecnologie «aperte». Oggi siamo assenti o marginali in gran parte dei settori più innovativi, e questo è ancora più grave dato che il costo del lavoro comunque non potrà mai essere competitivo con quello dei Paesi meno sviluppati di noi.

Una crescita aperta a tutti, per dare opportunità anche ai Paesi che sono ancora ai primi stadi dello sviluppo. Sempre e solo per fare un esempio, noi europei siamo sicuri che la politica agricola comunitaria sia saggia, se non addirittura ragionevole?

Una crescita ecocompatibile, che consideri l'ambiente una risorsa da tutelare e non da consumare inutilmente.

Una crescita competitiva, che smuova settori oggi inutilmente protetti e iper-regolamentati, lasciando al mercato tutte le attività dove il profitto è la finalità chiave.

Una crescita distribuita, che allarghi la partecipazione alla torta e non accetti come trend inevitabile la concentrazione della ricchezza nelle mani di pochi. Parliamo abbastanza di concentrazione di potere?

Solo la crescita sostenibile, ossia strutturale, innovativa, aperta a tutti, ecocompatibile, competitiva, distribuita, è in grado di assicurare, oltre all'aumento del PIL, anche lo sviluppo delle nostre società.

Non ho alcuna propensione per ricette e soluzioni facili a problemi complessi, ma vorrei che si parlasse di più e più a fondo di tale crescita economica virtuosa come motore di una crescita più generale. E, se posso permettermi (ma la sede non potrebbe essere più giusta) vorrei che anche l'Accademia si sentisse più coinvolta in questa partita. Una crescita che poggi sugli elementi qualificanti che abbiamo cercato di sbazzare deve diventare elemento indispensabile di una «teoria del valore dell'impresa» meno banale di quella che ci ha accompagnato negli ultimi anni facendo coincidere valore e capitalizzazione puntuale di Borsa.

### I leader della crescita

Questa idea di crescita sostenibile e quindi virtuosa deve diventare un parametro più rilevante per valutare e selezionare imprese e gruppi aziendali, programmi e risultati politici, capi azienda e leader in tutti i settori.

Di qui l'ultima considerazione dedicata al ruolo e all'importanza dei leader per il successo di un'impresa. Qualche settimana fa, *Fortune* ha pubblicato la classifica delle cento aziende americane che hanno realizzato i maggiori tassi triennali di crescita del fatturato e dei risultati economici; non sono rimasto sorpreso nel vedere che queste aziende appartengono a tutti i settori: servizi, commercio, ricerca, industria, *old e new economy*; aziende piccole, medie e grandi. Sono sicuro che una classifica delle cento peggiori, misurate sugli stessi parametri, mostrerebbe un panorama analogo per settori, dimensione e capacità di investimento. Che cosa fa allora la differenza, se non è il settore né la dimensione di quelle aziende? È la qualità della loro leadership. Si parla molto di nuova leadership, cioè dello stile di leadership che necessita alla nostra società in questo momento storico.

Non ho naturalmente la ricetta, ma certamente non possiamo accontentarci delle solite caratteristiche come onestà, competenza, internazionalità, che sono elementi indispensabili ma altrettanto ovvi. Ci sono due caratteristiche non abbastanza frequenti, ma necessarie per produrre innovazione e sviluppo: la prima è la capacità di gestire il cambiamento e il consenso all'interno di organizzazioni complesse, l'altra è la creatività.

Il cambiamento è diventato la condizione fisiologica delle organizzazioni; spesso non è prevedibile e comunque è sempre più accelerato, dunque difficile da gestire. Un leader deve rispettare, valorizzare, coinvolgere, allenare i suoi collaboratori a vivere il cambiamento come un'opportunità o, almeno, come elemento fisiologico. La creatività, dall'altra parte, diventa un'attitudine mentale chiave in un mondo ove i settori si disarticolano e si ricompongono continuamente in nuove forme. Il leader deve saperla sviluppare e insegnare ai suoi collaboratori anche attraverso l'accettazione dell'errore e dell'insuccesso: solo chi non fa niente non sbaglia mai.

Ma certe volte neanche queste qualità bastano. Spesso per essere leader ci vogliono coraggio, grande determinazione e passione perché la «crescita-sviluppo» ha molti nemici, deve superare molti ostacoli ed esige la pazienza e la fermezza del medio periodo. Molte di queste qualità valgono nelle imprese come nella politica; dal loro insieme talvolta nascono i sogni che rimettono in moto intere società. Le idee capaci di generare entusiasmo. Entusiasmo, nel senso più alto ed esatto del termine: non esaltazione e arroganza ma, secondo etimologia, *enthusiasmòs*, presenza interna di un dio, stato contagioso di grazia a tutti i livelli dell'impresa o della società.

Le stesse qualità, in momenti come quelli che stiamo vivendo, devono farci capaci di tenere la barra ben salda al centro, di far prevalere la razionalità sulla rabbia, di ricordare che le uniche guerre che si possono vincere sono quelle a favore di qualcosa e non contro qualcosa.

### Sintesi

La crescita economica può contribuire a risolvere o comunque ad alleviare molti nostri problemi come disoccupazione, povertà, violenza e può favorire la pace. La crescita può essere un forte catalizzatore di energia della nostra società e un punto d'incontro di molte componenti sociali, forse di tutte quelle in buona fede.

Non c'è crescita senza imprenditori capaci, ma neanche senza un adeguato sistema finanziario e giuridico, senza buona amministrazione e, soprattutto, senza buona politica.

La crescita, quindi, è una responsabilità di tutti e di ciascuno di noi. Tra le molte cose delle quali ci dobbiamo sentire direttamente e personalmente responsabili una in particolare appare come prioritaria in un ambiente universitario.

È la costruzione, nelle nostre università, nelle nostre scuole di specializzazione, nelle nostre organizzazioni, dei «leader della crescita». Di questi leader la nostra società ha estremo bisogno. •



Ricevere la laurea *honoris causa* dal Politecnico di Bari mi riempie di orgoglio e considero quello che oggi mi fate il più grande onore che io abbia mai ricevuto. Ingegneria gestionale: sin dal nome mi appare uno degli esperimenti più riusciti di interdisciplinarietà, e anche uno dei più collaudati per aver già prodotto in Italia migliaia di laureati. Le sfide che il mondo ha davanti a sé richiedono la cooperazione di molte discipline, perché i singoli saperi non bastano più a interpretare la complessità del nostro tempo.

In questo corso di laurea, che nel proprio «titolo» coniuga la scienza dell'innovazione e quella della gestione delle organizzazioni, vedo un grande contributo alla crescita della classe dirigente di cui ha bisogno il nostro Paese e l'intera Europa.

Il mio intervento avrà anche toni preoccupati – siamo in un momento oggettivamente difficile – ma spero di trasmettere a tutti la mia ferma fiducia su due punti: i problemi che abbiamo davanti sono del tutto affrontabili e il nostro Paese può uscire rafforzato da questa complicata congiuntura. A patto che tutti si faccia la propria parte. Nessuno escluso.

## Lectio Magistralis

### Costruire la fiducia

### L'Università e la Banca, motori di crescita e di coesione sociale

Politecnico di Bari, 12 marzo 2004

Corrado Passera

Un primo motivo di preoccupazione – e forse quello più importante – è che l'Europa in generale e l'Italia in particolare non stanno crescendo abbastanza. La mancanza di crescita economica non mette solo a rischio il benessere che abbiamo raggiunto ma anche le molte conquiste della nostra società – istruzione, sanità, previdenza, qualità della vita – sulle quali è costruito il nostro «contratto sociale». Lo spazio per crescere di più c'è:

- innanzitutto c'è spazio per crescere in Italia, dove sono ancora enormi le opportunità di modernizzazione: Faccio alcuni esempi: il deficit delle infrastrutture materiali di ogni tipo, ma anche di quelle immateriali, come la conoscenza e la ricerca; l'arretratezza dei servizi rivolti all'individuo sia dalle imprese sia dalle pubbliche amministrazioni; il sottosviluppo di molti mercati: l'energia, il turismo, i trasporti, ma anche il mercato bancario. Per non parlare del potenziale di sviluppo che ci può derivare dall'immenso patrimonio culturale e paesaggistico del quale disponiamo. Per un'Italia, che nel suo insieme non tiene il passo dell'UE, c'è un'altra Italia che mostra un potenziale ancora più alto della media europea, e regioni, al suo interno, con margini e prospettive di crescita molto significative. La Puglia, ad esempio, mostra alcuni indicatori socioeconomici in controtendenza, a cominciare proprio dall'Università, con una popolazione universitaria sopra la media nazionale. Poi c'è l'indicatore delle famiglie, con un numero di membri superiore del 10% alla media nazionale, e, dunque, una società regionale più giovane, con un saldo demografico attivo di oltre 8.000 persone l'anno. Anche il dato relativo agli immigrati regolari è importante, con 35.000 nuovi cittadini italiani. Tutti questi elementi, cui si aggiungono la natalità imprenditoriale doppia rispetto al Paese e lo slancio del *non profit* che cresce al tasso del +13% l'anno sono energie preziose;

- c'è lo spazio per crescere in tutte le grandi aree sviluppate del mondo. Mi limito a considerare il caso dell'Unione Europea di oggi, dove siamo ben lontani dall'aver esaurito il nostro potenziale di crescita. Potenziale che sfrutteremo se sapremo integrarci in tempi brevi e senza esitazioni. Nei settori nei quali questa integrazione – anche attraverso grandi alleanze sovranazionali – c'è stata, abbiamo dimostrato di poterci collocare fra i campioni nel mondo: aviazione commerciale, farmaceutica, telecomunicazioni, sono solo alcuni esempi;

- c'è lo spazio per crescere soprattutto nella nuova Europa, sia quella già partecipe dell'allargamento sia quella della prossima fase. In tre di questi Paesi – Ungheria, Croazia e Slovacchia – alcune delle principali banche locali fanno parte del Gruppo Intesa e in un quarto Paese, la Turchia, stiamo lavorando a un progetto simile. Grazie al fatto di essere integrate in un *network* internazionale, sono già un veicolo importante per realizzare e sviluppare in quei Paesi le relazioni e le esperienze maturate nella ben più avanzata società italiana. Una società che là rappresenta un modello da imitare da molti punti di vista. Verso questi Paesi della nuova Europa la Puglia è la sponda naturale, su quel Corridoio 8 Durazzo/Varna, che per Bari (*hub* principale fra Europa e Albania) rappresenta una vera opportunità dell'immediato futuro;

- c'è lo spazio in tutte le grandi aree del mondo in via di sviluppo. Negli ultimi tre anni di sostanziale stagnazione dei Paesi sviluppati (Usa, UE, Giappone) il mondo è cresciuto proprio grazie all'intraprendenza dei Paesi di nuova industrializzazione, come Cina e India. Questi Paesi oggi vengono visti – a mio parere in modo sbagliato – solo come minacce, perché attirano grandissimi investimenti dai Paesi più sviluppati, introducono in continuazione sul mercato mondiale prodotti anche di qualità a prezzi estremamente concorrenziali, creano lavoro e occupazione in settori anche molto avanzati che fino a poco tempo fa erano appannaggio solo dei Paesi sviluppati. Questi Paesi, però, sono in realtà anche enormi opportunità per le nostre società avanzate, perché da una parte rappresentano uno sbocco per i nostri investimenti – consentendo un'ulteriore internazionalizzazione delle nostre imprese – dall'altra stanno creando un mercato di dimensioni colossali ansioso di ottenere prodotti di qualità «occidentale». In India e Cina (per limitarci a questi

due casi) quella che viene considerata classe media supera ormai complessivamente il mezzo miliardo di persone: quanto la classe media di Stati Uniti, Unione Europea e Giappone messi assieme.

Il presunto declino del nostro Paese è del tutto evitabile e deve essere evitato, non solo perché esistono grandi potenziali di ulteriore crescita, ma anche perché il modello economico e sociale italiano – se saprà evolvere – è più che mai in grado di competere con quelli dei nostri grandi concorrenti mondiali.

C'è una propensione negativa, rinunciataria, banalmente *esterofila* che riguarda il nostro modello di economia e di società. Ma 5 delle 11 più ricche regioni europee sono italiane e se l'Italia rimane uno dei Paesi a più alta qualità media della vita ci saranno bene delle ragioni: dobbiamo capirle e valorizzarle con intelligenza. La grande forza del sistema italiano – e in generale del sistema europeo – è la combinazione di coesione sociale e di competitività; di stato e di mercato, di pubblico e di privato; di democrazia e di imprenditoria; di istituzioni e di individualismo che di certo deve continuamente evolvere ma che fa del nostro continente un'isola ancora invidiabile (e infatti invidiata).

Non cresciamo quindi né per mancanza di spazi né per mancanza di modello vincente. Non ci mancano né capitali, né tecnologie, né spirito imprenditoriale, né cultura. La ragione fondamentale per la quale stiamo attraversando questa fase di stasi – soprattutto in Italia – è più profonda: la nostra attuale crisi è una crisi di fiducia che attraversa quasi tutta la società.

Crisi di fiducia diventa spaccatura e contrapposizione sociale, rinuncia alla partecipazione e qualunquismo; crisi di fiducia diventa difesa a oltranza di rendite e privilegi contro l'interesse comune. Crisi di fiducia diventa fare i cinici e crederci perciò intelligenti. Crisi di fiducia diventa crisi di identità e di appartenenza; crisi di fiducia diventa rassegnazione. Soprattutto, crisi di fiducia diventa mancanza di speranza nel futuro: nell'imprenditore che non rischia, nella coppia che non ha figli, nella famiglia che non investe nell'istruzione.

Credo che il peggior errore che si possa commettere davanti a una crisi di fiducia come l'attuale sia quella di ignorarla o cercare delle diagnosi autoconsolatorie, come purtroppo continuano a fare in molti, dimostrando i propri limiti culturali e umani. Questa crisi di fiducia sta consolidandosi; tuttavia possiamo ancora fermarla e dobbiamo fermarla. Per fermarla dobbiamo comprenderne le molte e profonde radici. Alcune sono purtroppo evidenti:

- il presente è diventato più difficile, e non solo per i vecchi e nuovi poveri ma per una vasta area di classe media che vede a rischio un benessere che sembrava definitivamente raggiunto. In questo senso il dato italiano dell'11% di famiglie povere (e 22% al sud) è ancora sottostimato;
- il futuro ha smesso per molti di apparire un'opportunità di miglioramento – per sé e per i figli – ma sta diventando, invece, una fonte di ansia, una minaccia di rischi indeterminati;
- la classe dirigente e addirittura talune istituzioni appaiono a molti sempre meno affidabili, sempre meno orientate al bene pubblico, incapaci di superare contrasti personalistici ma protagoniste di affermazioni paradossali e di risse incomprensibili e, comunque, spesso incapaci di guardare oltre il breve termine;
- la strumentalizzazione di tutto, l'esasperazione delle interpretazioni, la ricerca sempre e solo di capri espiatori e di vantaggi di parte disgustano e impauriscono il cittadino. Non si è voluto, ad esempio, valutare i recenti clamorosi incidenti finanziari per ciò che sono: casi di criminalità economica sempre accaduti e sempre possibili in Italia o altrove. Non abbiamo, per ora, saputo trasformarli in occasioni di reazione costruttiva, preferendo invece farne la base per ulteriori divisioni, che alimentano confusione.

Affrontare oggettive difficoltà in un momento in cui si sommano

delusione per il presente, paura del futuro, generica avversione per «chi comanda», sta diventando sempre più difficile e si sta producendo in tutti i campi un rischio di paralisi della quale tutti dobbiamo sentirci responsabili e al quale dobbiamo e possiamo reagire con determinazione.

Non ho ricette da proporre ma l'ambiente nel quale mi trovo e l'onore che mi avete fatto mi stimolano a condividere con Voi alcune linee di azione – certamente sommarie e incomplete – che vorrebbero contribuire a rimettere la nostra società in carreggiata nella direzione della fiducia, quindi della crescita, quindi dello sviluppo, non solo economico ma anche civile.

*Primo:* dobbiamo rendere il nostro sistema più competitivo. La sfida sul mercato globale si vince se sapremo difendere i nostri vantaggi competitivi e svilupparne di nuovi. Vantaggi competitivi sono la tecnologia, ma anche la cultura e il paesaggio; l'innovazione, ma anche la tradizione e la diversità. Cosa c'è da fare non è difficile immaginarlo, basta rileggere l'Agenda di Lisbona. Innovazione, ricerca, formazione, capitale umano: sono chiare le priorità e anche i parametri; il problema è che non stiamo facendo ciò che ci siamo impegnati a fare e il *gap* verso altre aree del mondo in termini di innovazione e produttività – invece di restringersi – si allarga. Sappiamo di quali infrastrutture, materiali e immateriali, avremmo bisogno; lo troviamo scritto nei programmi di ogni nuovo governo ma restiamo incapaci di avviare un grande piano nazionale che vada almeno oltre la legislatura. Non è così negli altri grandi Paesi europei. Non sappiamo da dove cominciare, tante sono le urgenze e le priorità. Iniziamo con decisione da un grande Piano per l'istruzione e la ricerca, e possiamo essere sicuri di non sbagliarci.

*Secondo:* dobbiamo salvaguardare la coesione della nostra società. Il *welfare state* è una conquista della civiltà europea, che dobbiamo far evolvere senza tollerare ulteriori *fatali* indebolimenti. Avremo bisogno di sistemi di protezione sociale più forti e più giusti se vorremo vincere la tripla sfida demografica: invecchiamento, immigrazione, denatalità. L'Italia affronta per la prima volta nella sua storia questa combinazione di fattori, dunque le strategie dovranno essere diverse dal passato. Ad esempio, in campo previdenziale, sono necessari tre pilastri e non solo uno: a quello pubblico – imprescindibile – si devono aggiungere quello dei fondi pensione collettivi e quello della previdenza individuale. Sembra un dato acquisito, ma tutto procede con lentezza e contraddizioni insopportabili. E ancora, la valorizzazione del nostro vitalissimo terzo settore: il volontariato e l'impresa sociale (che realizza il «miracolo» di creare occupazione e allo stesso tempo di affrontare con mezzi nuovi il tema del welfare). Anche qui, però, dobbiamo spingere per costruire consenso e apporti non solo finanziari intorno a una risorsa che potrebbe risultare decisiva per il sistema. Anche nel campo del *non profit* la Puglia mostra una ricchezza di iniziative spesso eccellenti.

*Terzo:* dobbiamo immettere «opportunità» e «mobilità» nel nostro tessuto sociale. Salire nella scala sociale è estremamente difficile per coloro che partono da situazioni già svantaggiate: sembra ovvio ma, oltre a non essere giusto, alcuni Paesi hanno dimostrato che non è inevitabile. Siamo una società ferma, che ha molto da imparare da Paesi che creano stimoli, danno adrenalina, offrono opportunità concrete a chi si impegna, nello studio o nell'impresa in tutte le sue forme. In Inghilterra, dove il tema della mobilità sociale è all'ordine del giorno di tutti i governi, la società è più mobile della nostra. Se penso agli Stati Uniti, sia Democratici che Repubblicani mettono la parola «opportunità» al centro dei loro programmi. Con soluzioni talora molto diverse, certamente, ma come un punto di partenza obbligato. In Italia dobbiamo far sì che il merito sia premiato di più, che non vi sia limite alla crescita persona-

le e professionale per chi ha i numeri e sa dimostrarlo. Oggi spesso non è così, e lo dimostra la scarsa rappresentanza femminile in quasi tutte le posizioni di responsabilità. E dobbiamo convincere i giovani, con l'esempio e con i fatti, che crediamo nella Costituzione della Repubblica, dove questo principio è chiarissimo: «I capaci e meritevoli, anche se privi di mezzi, hanno diritto di raggiungere i gradi più alti degli studi».

La meritocrazia non è incompatibile con la socialità, l'eccellenza può convivere con il diritto allo studio.

Competitività, coesione sociale, mobilità e opportunità sono principi da far maturare a livello europeo, perché diventino un sentire comune e perché contribuiscano a costruire quell'identità europea che ancora manca. Ce n'è bisogno contro le tentazioni di ritorni al passato: abbiamo bisogno di più Europa, non di meno Europa come qualcuno vorrebbe farci credere.

L'Europa ha espresso per ora solo una piccola percentuale del suo potenziale, sia come potenza economica sia come potenza politica. Come potenza economica possiamo andare ben al di là della difesa anacronistica del mercato interno: è giusto che creiamo i nostri campioni economici e finanziari europei non in modo dirigistico, ma attraverso le regole del mercato, della concorrenza e dell'efficienza. Ma non possiamo arroccarci in difesa di privilegi – penso per esempio a molte delle sovvenzioni all'agricoltura – che ci impediscono di avere rapporti commerciali proficui (e alla lunga più redditizi) con il resto del mondo. Possiamo essere il motore dello sviluppo di un'area sempre più ampia intorno a noi, contribuendo non solo a creare opportunità per tutti, ma anche a rafforzare la pace. Per far questo, dobbiamo renderci conto che l'Europa deve far emergere il proprio potenziale politico, sia per evitare di essere schiacciati da chi questo potenziale lo sa esprimere (gli Usa) o sta imparando a esprimerlo (ad esempio il gruppo dei 21 Paesi emergenti protagonisti dei negoziati falliti del WTO a Cancun).

L'Europa ha inventato nella sua storia molti dei valori che rendono vivibili le nostre società: il diritto, la tolleranza, la democrazia. Una democrazia deve essere in grado di evolvere, ma anche di difendere i propri valori con il giusto orgoglio. Oggi, la nostra democrazia mostra il fianco a molti rischi. Anche qui possiamo trovare ragioni di sfiducia e di frustrazione, e forse ne parliamo molto meno di quanto dovremmo.

In un mondo globalizzato, che presenta tanti modelli non solo di cultura, ma anche di diritto, di società civile, la democrazia come l'abbiamo costruita ha sempre più difficoltà a esprimersi, ha sempre più nemici: i tragici fatti di Madrid sono lì a ricordarcelo nel modo più orrendo. Dobbiamo trovare i modi per non farci privare – magari poco a poco – di questa grande conquista.

E insieme alle forme della democrazia deve evolvere il nostro modo di fare capitalismo. Ci sono tante forme di capitalismo, e sull'obiettivo di costruire un capitalismo responsabile che persegua con determinazione la crescita sostenibile possiamo mettere d'accordo Davos e Porto Alegre: fa piacere ritrovare molti punti in comune nelle agende dell'Economic Forum e del Social Forum. E credo che il soggetto naturale per tentare questa conciliazione – come per molte altre conciliazioni del pianeta – sia la nostra Europa.

Lasciatemi chiudere questo capitolo troppo complesso, che mi porterebbe lontano dal mio tema di oggi.

Come si vede, la classe dirigente europea – e quindi quella del nostro Paese – ha compiti importanti di fronte a sé per ristabilire la fiducia, riavviare la crescita, lasciare un'eredità positiva, sulla quale le nuove generazioni possano basarsi e poi costruire ancora. Tutte queste sfide necessitano di un approccio di sistema. Per affrontare il mercato globale è necessario un progetto, un piano di lavoro che attraversa tutte le componenti dell'economia, delle istituzioni, della società. Per ristrutturare e rilanciare la nostra economia dob-

biamo suddividerci sacrifici e benefici e lavorare, almeno per una parte della nostra giornata, pensando all'interesse comune. È un compito di tutti, ma in particolare per noi che ci confrontiamo oggi in questa aula magna: l'Università e il sistema del credito.

Già dieci anni fa Gianfranco Dioguardi, che ho la fortuna di avere oggi per mio correlatore, diceva: *Nuove alleanze vanno perseguite tra università e industria, e più in generale tra centri di ricerca e imprese orientate al fare, per realizzare nuove istituzioni del tipo poli o parchi tecnologici in cui si persegue il sapere come premessa al fare individuale e collettivo. Tali istituzioni devono essere in grado di offrire servizi e infrastrutture hi-tech e proporre ricerca applicata, innovazione e formazione sia per le macroimprese considerate alla stregua di un distretto funzionale, sia per le aree industriali da riconvertire.* Complimenti.

Ma poiché – come ho detto – è un impegno per tutti, vorrei parlare del ruolo che può svolgere una grande banca come quella che oggi mi trovo qui a rappresentare, dopo aver avuto la fortuna di lavorare nell'industria privata e nel mondo dei servizi pubblici. Far nascere Omnitel dalla crisi Olivetti, accompagnare Poste Italiane nella sfida della concorrenza mi erano sembrati compiti impegnativi, ma la responsabilità che mi sento addosso oggi è ancora più grande. Gestire una grande banca, la più grande del Paese, è al contempo motivo di entusiasmo e di grande responsabilità.

Il settore bancario italiano negli ultimi anni ha fatto grandissimi passi avanti e di ciò va reso merito a chi ha gestito le singole banche e a chi ne ha fatto la regia. Siamo entrati in Europa da tutti i punti di vista. Una decina di anni fa, quando abbiamo lanciato a noi stessi la sfida dell'integrazione monetaria che avrebbe portato all'euro, il sistema bancario italiano era frammentato, le grandi banche erano tutte pubbliche, la loro presenza nei network internazionali praticamente nulla. Le banche italiane hanno saputo ristrutturarsi, accorparsi, internazionalizzarsi, privatizzarsi, rafforzarsi patrimonialmente senza privare il nostro sistema economico e il nostro tessuto sociale dell'adeguato supporto. Sappiamo che quel processo di consolidamento, di ristrutturazione, di miglioramento del servizio a tutte le tipologie di clientela è lungo dall'essersi concluso ma possiamo essere fieri dei risultati raggiunti.

Come banche in generale, e come Banca Intesa in particolare, sentiamo di avere il grande impegno di contribuire simultaneamente sia alla competitività sia alla coesione sociale, favorendo opportunità e mobilità nel sistema. E sappiamo di dover collaborare fianco a fianco con l'Università sia nella sua funzione di garante dell'istruzione superiore sia nella sua funzione di motore della ricerca e di trasferimento tecnologico per l'innovazione e la competitività.

Contribuire alla competitività significa prima di tutto saper ascoltare e valutare le imprese italiane, premiando quelle che sanno innovare, cavalcare e non subire la globalizzazione. L'aumento di oltre 3 miliardi di euro dei finanziamenti alle piccole e medie imprese in questi ultimi due anni così difficili; un saldo positivo tra impieghi e depositi nel sud d'Italia; l'aver partecipato, spesso da protagonisti, al rilancio di aziende italiane che parevano destinate al declino sono fatti che dimostrano il nostro forte impegno a svolgere il ruolo di acceleratori della crescita.

La grande partita che vogliamo giocare con le università tecnologiche e con i centri di ricerca è proprio quella di cooperare per individuare le radici della competitività, per poter erogare credito alle aziende che meritano. Assistere le imprese nell'assessment tecnologico, finanziare la ricerca e lo sviluppo, la formazione, l'innovazione, non significa tanto dividere i buoni dai cattivi per stare alla larga dai secondi, ma indurre comportamenti imprenditoriali competitivi, corretti e trasparenti. Nella nostra visione, partecipare alla modernizzazione delle imprese italiane porta come conseguenza diretta il miglioramento della qualità del credito.

Anche questa è responsabilità sociale: saper individuare e valorizzare chi crea valore vero nel tempo. Veniamo da anni disordinati e disorientanti. Hanno cercato di convincerci che il valore di borsa era diventato il metavalore al quale tutti gli altri dovevano inchinarsi. I disastri che ne sono derivati, anche in termini di fiducia e di coesione sociale, sono sotto gli occhi di tutti.

Contribuire alla coesione sociale favorendo opportunità e mobilità nel sistema vuol dire tante cose. Per noi di Banca Intesa ha significato per esempio aprire l'accesso al credito a fasce di popolazione tipicamente tenute fuori dalle banche.

L'esempio che mi piace più ricordare qui è certamente il prestito d'onore agli studenti universitari – IntesaBridge – che abbiamo realizzato insieme ai quattro Politecnici e dove il ruolo di Bari è stato determinante. Cosa c'è di più efficace per contribuire a creare mobilità sociale e geografica e opportunità che finanziare studenti capaci impegnati in Atenei di punta come questo? Vi assicuro che le interviste ai vostri studenti che hanno ottenuto il prestito Bridge sono concentrati di responsabilità, coraggio e fiducia nel futuro.

Nella stessa logica va visto l'accordo recente (che comunicheremo lunedì prossimo) con le due associazioni dell'impresa sociale maggiormente impegnate nei servizi alla prima infanzia. Non si tratta solo di un *franchising* con un marchio che garantirà in ogni parte d'Italia una qualità alta e standardizzata di servizi alle famiglie (sarebbe già molto), ma anche di un modo per partecipare alla liberazione di energie lavorative compresse, nel Paese UE che spende di meno in servizi all'infanzia.

Ritengo significativo anche il nostro impegno nei confronti degli immigrati. L'obiettivo di tutti deve evidentemente essere quello di facilitare l'inclusione piena dei nuovi cittadini nella società italiana. Le banche devono aprirsi a dei nuovi cittadini che diventano spesso anche nuovi imprenditori, con l'atteggiamento giusto e con prodotti se necessario dedicati. Ad esempio, per le rimesse all'estero la nostra banca mette a disposizione strumenti di «trasferimento di soldi» pratici ed economici, che servono a tenere lontano gli immigrati da sistemi legali ma molto onerosi o addirittura da organizzazioni criminali. In alcune parti d'Italia siamo andati oltre, mettendo a punto meccanismi in grado di consentire agli immigrati la locazione o l'acquisto della casa. Questi meccanismi, che si fondano su fidejussioni e riscatti progressivi, mi sono particolarmente cari perché vedono schierati tutti i soggetti coinvolti (associazioni etniche, Chiesa, Pubbliche Amministrazioni, imprese) e al loro centro la banca nel ruolo di regista o – se preferite – di ingegnere della società.

Coesione sociale è anche il rapporto di reciproco rispetto con il sindacato, insieme al quale stiamo gestendo una fase di ristrutturazione e rilancio molto complessa, come pure il rapporto con le associazioni dei consumatori con le quali stiamo lavorando per superare la difficile crisi del cosiddetto «risparmio tradito», affrontando in buona fede e con trasparenza eventuali errori del passato. E anche qui si tratta di una delicatissima questione di fiducia.

Essere «Banca per il Paese» è tutto questo e molto di più. Un ultimo esempio, tra i molti che potrei fare: abbiamo individuato un settore chiave per lo sviluppo del nostro Paese – quello delle infrastrutture e dei servizi pubblici – e abbiamo costruito ad hoc una struttura interna dedicata che agisce con autonomia e alta professionalità, come una vera banca specializzata.

Ma l'università ha da sempre un ruolo ancora più decisivo nella costruzione della fiducia nella società. Me lo dimostrano anche le eccezionali esperienze che vivo come consigliere della Bocconi di Milano e della Normale di Pisa. L'università formalizza i saperi, li trasmette, li condivide e li discute, contribuisce a creare la classe dirigente. Produce la risorsa più preziosa per un Paese, la mette in condizioni di ascendere attraverso le classi sociali e di spostarsi

con libertà dentro e fuori dai confini nazionali. Racconta una storia positiva di persone in movimento per scelta e per merito, di generazioni a confronto su un terreno di conoscenze condivise. È assai più che una scuola, o forse è semplicemente una scuola nel senso più alto. Pertanto non possono mancarle, oltre alle auspicabili risorse private, importanti, crescenti, programmate risorse pubbliche.

Fiducia viene dalla conoscenza, da una conoscenza adeguata ai problemi che abbiamo davanti. Profondità di specializzazione e interdisciplinarietà; diffusione delle lauree di base e sviluppo selettivo dell'eccellenza; vicinanza al territorio ma internazionalità; innovazione nella didattica e coraggio nella ricerca mi sembrano grandi sfide che il vostro Politecnico sta affrontando con successo. Per superare la crisi di fiducia che stiamo vivendo abbiamo bisogno di una classe dirigente all'altezza del compito. E qual è il compito dell'Università se non quello di contribuire alla classe dirigente di oggi e formare quella di domani?

La classe dirigente dovrà essere capace di vivere e gestire un tasso di cambiamento continuo mai prima di oggi sperimentato dall'umanità e affrontare un livello di concorrenza – su tutto – fino a ora non immaginabile. Per far questo ci vorranno specialisti di ogni tipo, ma soprattutto specialisti in gestione della complessità, cioè persone capaci di dialogare tra discipline scientifiche, interessi, culture e religioni. Gente convinta e capace di salvaguardare le diversità così come si salvaguardano le risorse naturali del pianeta. Gente capace di fare da collante fra generazioni.

La nuova classe dirigente dovrà essere internazionale – o addirittura globale – senza però perdere radicamento. Dovrà inventare nuove forme di partecipazione per combinare decentramento e sovranazionalità. La nuova classe dirigente dovrà difendere la democrazia da minacce sottili o volgari, dal potere crescente dei gruppi di interesse e da una criminalità sempre più sofisticata. Per fare tutto questo ci vogliono valori forti, determinazione, coraggio.

Perché i giovani si impegnino in un cammino più difficile e incerto di quello che avevamo davanti a noi alla loro età, dovranno trovare la motivazione. E la motivazione non può venire più dalle parole – i giovani, soprattutto quelli in gamba, hanno a noia le parole – ma potrà venire solo da modelli credibili, esempi di vita e di comportamento: dal rispetto del «merito». Noi siamo passati attraverso anni in cui la meritocrazia è stata soffocata da una malintesa uguaglianza, che invece di limitarsi alle opportunità di partenza voleva livellare i risultati d'arrivo. Ma anche questo è ormai dietro di noi. I giovani sanno che nessuno può garantire loro la sicurezza per il futuro, ma vogliono prove che «se si vuole, si può», che se ci si impegna si può arrivare: e il primo campo di prova è l'Università.

Politica, Imprenditoria, Finanza, Cultura, Istruzione e Università, Stampa sono le diverse facce di quell'unica entità trainante che si chiama classe dirigente e della quale tutti dobbiamo sentirci egualmente responsabili. Ai giovani colleghi che vedo in quest'aula faccio una raccomandazione: abbiate fiducia nel futuro e diffondete questa fiducia. Costruite con coraggio i vostri «ponti», per collegare idee, persone, bisogni. È questa la più tecnica ma anche la più creativa fra tutte le attività di un ingegnere gestionale. *Meleto to pan* diceva Periandro. *Curate il tutto*; abbiate visione d'insieme; siate voi stessi con pienezza: tecnologi e cittadini, ingegneri nella società e della società. Sentitevi responsabili dell'intera società, non solo del vostro particolare: questo è l'unico passaporto per entrare a far parte di diritto della classe dirigente. E per riempire di senso la vostra vita.

Io questa fiducia la sento e oggi, grazie a Voi, la sento ancora di più. Potermi fregiare del titolo di ingegnere gestionale del Politecnico di Bari mi dà una grande responsabilità: farò di tutto per dimostrarvene all'altezza. •

**Lezione inaugurale dell'Anno accademico****I motori della crescita:  
responsabilità, merito, istituzioni**

IMT, Institute for Advanced Studies  
Lucca, 29 marzo 2010

Corrado Passera

**Sono davvero onorato di inaugurare il vostro anno accademico e per questo invito ringrazio in modo particolare il direttore Fabio Pammolli.**

**Mi fa soprattutto piacere perché mi è stato chiesto di parlare di merito, di ruolo delle istituzioni e di responsabilità, che sono le caratteristiche più qualificanti di una vera classe dirigente.**

**Applicare questi concetti alla crescita vuol dire affrontare il più urgente dei problemi – e quindi la più urgente delle responsabilità – che abbiamo davanti a noi.**

**S**ul tema della crescita, intesa in senso non puramente economico, ma anche come sviluppo e progresso sociale, in tutta Europa non si ragiona abbastanza e soprattutto non ci si impegna a sufficienza, a vari livelli. Prima di entrare nei vari ragionamenti vi dico in sintesi i messaggi di fondo:

- per costruire il futuro abbiamo bisogno di maggiore e migliore crescita;
- crescere di più e meglio si può: lo spazio c'è per un Paese come il nostro;
- il funzionamento dei motori della crescita dipende da noi, dalle nostre scelte e dal nostro impegno;
- la sfida non è né solo economica né solo tecnica ma soprattutto culturale;
- una Scuola Superiore come la Vostra può svolgere un ruolo molto importante e utile per tutti.

Di crescita non si parla abbastanza anche perché è difficile riattivarla quando si ferma – come appunto succede oggi – e si cercano tutte le scuse possibili per cercare di prendere distanza dalle responsabilità:

- si dice che non si può far nulla: ovvero la crescita dipende da fattori che non possiamo controllare, ovvero che tutto dipende dalla recessione mondiale.
- Oppure che se anche si potesse fare qualcosa non ci sono le risorse: ovvero i vincoli di finanza pubblica ci impediscono di convogliare le risorse verso la crescita.
- O infine si sostiene che se anche ci fossero le risorse non ce lo consentirebbero le regole: ovvero i vincoli europei ci legano le mani.

Ovviamente c'è del vero, ma questi sono in gran parte alibi: per riattivare la crescita e l'occupazione si può e si deve fare molto di più di quanto oggi facciamo in tutta Europa. A tutto ciò si aggiunge anche una vera e propria «bolla culturale», rilanciata dai media, che sembra sottendere un significato quasi negativo del termine *crescita*, una sorta di insoddisfazione che si alimenta persino nella ricerca di paradigmi alternativi non meglio specificati che passerebbero addirittura per la crescita negativa. Come se la mancanza di crescita non portasse con sé anche la negazione delle speranze, del diritto allo sviluppo personale oltreché collettivo, nei nostri Paesi benestanti, ma soprattutto nei moltissimi che dal benessere sono ancora molto lontani.

La fuga dalla responsabilità a impegnarsi a riattivare la crescita è pervasiva, contagiosa, dilagante. La crescita finisce così per essere considerata come una variabile sulla quale non si può influire. Un qualcosa che non dipende da noi, dalle nostre scelte ma da qualche altro fattore esterno, esogeno, come la congiuntura internazionale, l'allentamento dei vincoli europei o la ripresa del commercio internazionale. Cose lontane di cui nessuno si sente responsabile.

Proprio nelle università e fra i giovani il problema della crescita deve essere invece sentito come uno dei problemi più rilevanti: perché riguarda il futuro che vogliamo – o non vogliamo – costruire. È proprio in questi luoghi che vanno cercate quelle competenze, quel rigore, quella sensibilità, quell'energia per spingere e sollecitare la domanda di crescita. Di crescita infatti abbiamo un urgentissimo bisogno per alimentare lo sviluppo, in senso lato, delle nostre comunità.

Oggi la crescita non c'è più. Ce la siamo persa per strada.

Veniamo da un lungo periodo di crescita insoddisfacente: parliamo certamente degli ultimi 10 anni, ma potremmo parlare più a ragion veduta degli ultimi 15 e forse anche 30 anni. In più abbiamo avuto il *buco* di crescita scavato dalla crisi economica e finanziaria che ha colpito il mondo intero nel 2008, e che ha riportato il nostro paese ai livelli di ricchezza dei primi anni 2000. Oggi la nostra crescita è ferma allo zero o, nella migliore delle ipotesi, allo zero virgola.

Il mondo – dopo aver fatto poco per evitarla – ha affrontato bene la crisi finanziaria scoppiata nel 2008, la classe dirigente internazionale ha fatto nell'immediato del tracol-

INTESA  SANPAOLO

lo dei mercati le cose giuste, ha saputo reagire con prontezza, in modo coordinato, con comunità d'intenti. Il G20 quale luogo di coordinamento ed efficace indirizzo delle politiche economiche e regolamentari a livello internazionale è una innovazione istituzionale di portata storica e costituisce uno dei pochi effetti positivi della crisi. Sono stati evitati molti degli errori degli anni '30 e non sono state lesinate risorse – parliamo di cifre a 12 zeri, di trilioni di euro messi a disposizione dagli stati e dalle banche centrali – per far fronte alle difficoltà finanziarie, economiche e sociali che questa crisi ha via via fatto esplodere. Grazie a questi sforzi la grande crisi finanziaria internazionale non si è evoluta in una nuova grande depressione. Tuttavia, adesso, governata e bloccata con successo la grande crisi finanziaria occorre riattivare in tempi rapidi in tutta Europa un nuovo percorso sostenibile di crescita reale. La priorità numero uno nell'agenda della classe dirigente italiana, europea, globale deve essere quella di riavviare una fase di crescita sostenuta e sostenibile nel tempo. Una parte del mondo in realtà sta facendo la sua parte – Cina, India, Brasile e vari altri – ma non basta a compensare l'insufficiente capacità di reazione del mondo cosiddetto *sviluppato* che invece non sta facendo a sufficienza. Abbiamo bisogno di più crescita perché senza crescita, o con crescita troppo bassa si corrono grandi rischi, non si creano nuovi posti di lavoro anzi, si compromettono anche quelli esistenti. Perché senza crescita le finanze pubbliche sono destinate a deteriorarsi, il nostro Welfare State è destinato a diventare un bene insostenibile e non potrà più garantire tutele decorose a una popolazione che sta rapidamente invecchiando. Perché senza crescita le imprese non investono. Perché senza crescita le famiglie faranno sempre meno figli e non costruiranno nuovo futuro. Senza crescita c'è il rischio (anzi, la sicurezza) dello sfilacciamento del tessuto sociale, della sfiducia e del ripiegamento su se stessa della società. Gli egoismi corporativi aumentano, come pure aumentano gli egoismi nazionali e anche la costruzione europea – come quella di altri organismi internazionali – farebbero pericolosi passi indietro.

In altre parole la crescita è un valore autentico: senza di essa nessuno dei nostri grandi problemi – dalla disoccupazione all'invecchiamento, alla povertà – potrà essere risolto e rischieremo di preparare un futuro foriero di rischi e non di opportunità come invece le generazioni che ci hanno preceduto erano riuscite a costruire. Quante volte ci sentiamo dire con preoccupazione o disincanto «Il futuro non è più quello di una volta».

I quasi 25 milioni di disoccupati nell'Unione Europea, sommati ai forse 25 milioni di sotto occupati già oggi rappresentano cifre allarmanti e ci chiamano ad approntare strategie credibili per il rilancio della crescita sostenibile. Senza nuova forza alla crescita la crisi economica può farsi sociale, e da sociale trasformarsi in crisi anche delle Istituzioni.

Qui introduciamo un primo tema che poi vi affideremo.

Come si misura la crescita oggi? È una misura adeguata?

La crescita oggi è sostanzialmente misurata attraverso un indicatore riconosciuto internazionalmente che in italiano si chiama PIL (Prodotto Interno Lordo) e in inglese si chiama GDP (*Gross Domestic Product*). È un numero che ha acquisito una forza che va oltre i suoi contenuti perché riduce la complessità di tanti fenomeni a un unico indicatore, permette confronti storici e orizzontali tra Paesi diversi e aree del mondo diverse, ma contiene anche limiti gravi dei quali dobbiamo essere consci. È un parametro importante e da mantenere, ma che dovremo integrare in vario modo se vorremo capire di più ed evitare di ripetere gli errori del passato. Tenendo soprattutto conto che nelle fasi storiche di grandi cambiamenti eccedere in semplificazione fa perdere la capacità di comprendere i fenomeni in corso. Manca cioè della profondità

di analisi e di comprensione storica che studi come i Vostri possono apportare.

Al PIL si arriva secondo tre principali percorsi di calcolo che possiamo qui sommariamente riassumere:

- Consumi + Investimenti + Esportazioni Nette
- Somma dei Valori Aggiunti dei diversi comparti dell'economia
- Redditi da lavoro + Redditi da capitale.

Con metodologie di aggregazione statistiche piuttosto articolate e complesse si arriva, per tutte e tre le strade, allo stesso numero magico.

Quali sono i principali problemi che stanno dietro il calcolo del PIL e che non possiamo ignorare se vogliamo avere un misuratore affidabile della crescita, anche a voler parlare solo di crescita economica? Al di là delle numerosissime approssimazioni e stime nel calcolo che devono essere applicate per quantificare le diverse variabili, i principali difetti dell'attuale misura della componente economica della crescita attraverso il PIL sono i seguenti:

- il PIL non dà valore al lavoro non retribuito, o meglio al tempo dedicato alla produzione di beni e servizi fuori dal circuito monetario dello scambio. Il lavoro dedicato all'autoproduzione, alla cura familiare di anziani e bambini, alla cura della casa, al volontariato non è valorizzato nel PIL; se lo fosse in un Paese come l'Italia potrebbe rappresentare anche un 50% di PIL aggiuntivo;
- il PIL non tiene conto delle variazioni delle grandezze patrimoniali (risparmi, debiti, immobili). Il PIL non è assimilabile alla ricchezza nazionale: è un concetto di flusso, non di stock. Un aumento del Pil non coincide necessariamente con un aumento della ricchezza nazionale. La ricchezza del Paese può dunque risultare diminuita anche quando il PIL cresce o viceversa. Prendiamo ad esempio il terremoto in Abruzzo. Pur avendo indiscutibilmente distrutto un importante patrimonio edilizio e infrastrutturale, il terremoto è stato registrato nelle statistiche del PIL soltanto per gli effetti negativi legati alla temporanea cessazione delle attività economiche locali e per gli effetti paradossalmente positivi legati alle cosiddette «spese difensive» che sono state occasionate per far fronte all'emergenza e alla mitigazione dei danni, spese che, assai più propriamente dovrebbero, invece, essere escluse da un indicatore di ricchezza. Un evento sicuramente catastrofico come un terremoto potrebbe quindi addirittura tradursi in un incremento complessivo del PIL;
- il PIL non tiene conto del contenuto qualitativo di ciò che si produce: il valore aggiunto prodotto nell'economia di mercato non riesce a cogliere appieno e a misurare correttamente il fenomeno della crescente qualità incorporata nei prodotti (perché spesso non catturata dai prezzi di mercato). In secondo luogo risulta di difficile quantificazione il valore dei beni e la qualità dei servizi erogati – a prezzi non di mercato – dalla pubblica amministrazione (che infatti vengono valorizzati al costo di produzione);
- il PIL include il contributo dell'economia sommersa – che da sola vale circa il 20% del PIL – ma ne fornisce una valorizzazione molto incerta e solo stimata.

Non include infine l'economia illegale.

Oggi la *performance* di un Paese, di una classe politica o dirigente in generale viene – alla fine – sintetizzata in questo numeretto tanto importante quanto impreciso, che approssima la crescita economica ma che confonde qualità con quantità, rende addirittura fuorvianti taluni confronti (è come se nel valutare la gravità di uno stato febbrile non tenessimo conto dell'età o della costituzione fisica del malato) e riduce la società a economia.

Se per crescita intendiamo un concetto non solo economicistico, ma più vicino a benessere, sviluppo, progresso, allora evidentemente dovremo dotarci di un insieme di indicatori molto più articolato. Questa è una sfida culturale in corso sulla quale molte e-

nergie intellettuali e numerose istituzioni di livello internazionale si stanno esercitando, senza ancora aver trovato soluzioni alternative al PIL davvero convincenti. Anche perché – ovviamente – le connotazioni culturali di benessere, sviluppo, progresso, possono essere molto distanti nei diversi contesti culturali.

A voler trovare alcuni punti sui quali tutti i gruppi attualmente al lavoro si trovano abbastanza d'accordo, questi sono alcuni dei principali:

- la misura della crescita deve tener conto della qualità e dell'accesso all'istruzione, della qualità e dell'accesso ai servizi sanitari, della qualità della giustizia e dei servizi pubblici in generale per determinarne il valore effettivo e dunque il vero contributo di tali servizi al benessere dei cittadini,
- la misura della crescita deve tener conto della equità con cui la ricchezza è distribuita come della sostenibilità finanziaria e ambientale che sta dietro ai processi di crescita in corso,
- la misura della crescita deve tener conto di fattori difficili da calcolare, ma non meno importanti dei precedenti come la qualità dei rapporti sociali, la tutela dei diritti, il tasso di criminalità, il livello di partecipazione democratica e molto altro ancora.

È chiaro che questi discorsi portano lontano e ci vuole una visione culturale di ampio respiro e non solo un'adeguata tecnica economico-statistica per affrontarli. E questa è una delle sfide ambiziose che spero Voi saprete raccogliere.

Il peggior degli errori sarebbe però quello di buttar via il PIL e infilarsi in un sistema di mille indicatori eccessivamente complicati, non gerarchizzati e non confrontabili internazionalmente. Altro errore sarebbe quello di favorire la tendenza in vari Paesi a *scegliersi* gli indicatori – tutti ne hanno di positivi – per convincere e convincersi che in fondo le cose vanno meglio di quanto sembri. Autoconsolarsi e non confrontarsi è quasi sempre un esercizio pericoloso.

Tra il PIL *über alles* e i mille indicatori paralizzanti c'è una via di mezzo? Credo di sì.

Il PIL va certamente mantenuto, imparando però a conoscerne ed evidenziarne meglio le diverse componenti. Organizzazioni come l'OCSE potrebbero ricevere il compito di integrarne progressivamente le formule per colmare i principali buchi del calcolo del PIL sul fronte più strettamente economico, finanziario, patrimoniale. Garantendo confrontabilità storica e orizzontale tra Paesi. I massimi esperti in questo campo sono Joseph Stiglitz e il nostro Enrico Giovannini, Presidente dell'ISTAT.

Da subito dovremmo accompagnare però il PIL almeno con un altro super indicatore che diventi un secondo misuratore riconosciuto della *performance* di tutti i Paesi e quindi delle rispettive classi dirigenti. A questo fine proporrei di utilizzare il numero di posti di lavoro. Anche su questo concetto ci sarà da intendersi per trovare misure condivise e comparabili, ma la creazione di lavoro è talmente importante e dal lavoro dipendono talmente tante altre variabili importanti che per fare almeno un passo in avanti si potrebbe introdurre questo meta-indicatore, complementare al PIL. Se anche ci fosse ripresa, infatti, ma continuassimo a perdere posti di lavoro, che ripresa sarebbe? Certo non potremmo mai accontentarci di una *jobless recovery*, di una crescita senza occupazione. E poi, con determinazione e pazienza, si potrebbero aggiungere progressivamente altri indicatori semplici, trasparenti e confrontabili, per mettere attenzione sulle altre aree chiave del benessere sociale che costituiscono la responsabilità di tutte le classi dirigenti.

Ritorniamo ora al problema della crescita. Se restringiamo il campo di osservazione all'ultimo decennio il nostro Paese è cresciuto in termini di PIL, ogni anno, di quasi un punto percentuale in meno rispetto al tasso di crescita medio dei Paesi dell'area dell'euro.

Cumulando su 10 anni questa differenza, ciò significa che il nostro PIL potrebbe essere oggi di oltre 10 punti percentuali superiore a quello attuale. Tradotto in soldoni questo significa che oggi tutti noi potremmo beneficiare di qualcosa come almeno 140 miliardi di reddito aggiuntivo, anche senza aver registrato performance particolarmente brillanti, senza aver corso come la Cina o l'India ma, assai più modestamente, se fossimo stati semplicemente capaci di progredire alla stessa velocità dei nostri partner europei, ovvero a una velocità di crociera normale, ampiamente alla nostra portata.

Se poi consideriamo, non il dato puntuale, ma quello calcolato sull'integrale ovvero su tutta l'area di ritardo accumulato nell'arco degli ultimi 10 anni, il totale di valore mancato risulterebbe ben maggiore, e potrebbe essere quantificato in un ordine di grandezza superiore ai 700 miliardi di euro a prezzi correnti. Risorse perse che avrebbero potuto significare almeno 300 miliardi di risorse pubbliche in più grazie alle quali oggi avremmo risolto molti nostri problemi, e avremmo un debito pubblico molto più sostenibile.

Veniamo al «presente» del nostro Paese. L'Italia ha assorbito meglio di altre economie la fase più aspra della crisi (ancorché oltre 600 mila posti di lavoro siano stati distrutti), grazie a un tessuto economico ben diversificato fra i diversi settori e comparti e ricco d'impresa competitive, a una tenuta degli ammortizzatori sociali e ad altre misure di governo che hanno permesso di reggere l'impatto e mantenere sotto controllo i conti pubblici, a un contenuto livello di indebitamento delle famiglie e più in generale dell'intero settore privato, all'assenza di bolle immobiliari e a un sistema bancario solido, inserito in un sistema di regole e controlli che si è dimostrato tra i più efficaci al mondo. Consci di questi punti di forza, il nostro Paese – che rimane la terza economia europea – deve approntare una strategia complessiva per risolvere o almeno attenuare i punti di debolezza che da anni impediscono l'espressione del suo pieno potenziale di crescita. Come fare per riattivare la crescita? E, soprattutto, quale crescita?

Abbiamo bisogno di una crescita maggiore in quantità e migliore in qualità, rispetto al passato. Di un tipo di crescita che tenga conto delle lezioni della crisi, scatenata da un modello di sviluppo insostenibile, drogato, di corto respiro. Dobbiamo attivare crescita sostenibile: perché più strutturale e duratura, perché non gonfiata artificialmente dal debito e basata su elementi di competitività delle imprese e del sistema Paese, perché più distribuita fra le diverse aree territoriali e fra le diverse categorie sociali, perché più equilibrata nel coinvolgere i giovani e le donne, perché più compatibile con l'uso delle risorse.

Se guardiamo alla situazione attuale, al contesto geopolitico mondiale ed europeo e alle specifiche problematiche di un Paese come l'Italia, appare particolarmente chiaro che non ci sono ricette facili per riattivare la crescita economica. Nessuno ha il *silver bullet* in canna. Non esistono soluzioni né facili né preconfezionate, al contrario c'è bisogno di coraggio per percorrere strade nuove, alla ricerca di soluzioni anche del tutto innovative.

Ciò che serve è un piano integrato concreto e di medio periodo da realizzare con coerenza e determinazione per far funzionare al meglio e in modo fortemente coordinato tutti e quattro i quattro motori della crescita.

L'esperienza storica – ma anche gli eventi più recenti – dimostrano infatti che la crescita economica in Paesi come il nostro è spinta da quattro grandi motori che si condizionano a vicenda: 1. la competitività delle imprese, 2. la qualità del sistema-Paese, 3. la coesione sociale, 4. il dinamismo complessivo. Uso l'espressione «i quattro motori della crescita» solo per cercare di schematizzare in uno dei possibili modi le tante componenti, tutte tra loro interconnesse, che sono in grado di determinare una crescita struttu-

le di medio periodo. Tutte le componenti meriterebbero ben altra trattazione: ne farò poco più che un elenco.

Le diverse componenti dei diversi *motori* si sovrappongono ed è talvolta decisamente arbitrario catalogarle in uno o in un altro dei *motori*, ma ciò che importa veramente è tener conto di tutte queste componenti, perché la mancanza o la debolezza di ciascuna di esse è in grado di condizionare il funzionamento anche degli altri *motori* e di ridurre la crescita complessiva.

### 1. La competitività delle imprese

Ogni settore di attività economica ha le sue regole, le sue esigenze e le sue priorità. Nessun settore può considerarsi definitivamente maturo, all'interno di ogni attività, anche di quelle considerate più tradizionali, ci sono sempre spazi – talora sorprendenti – di specializzazione e di rinnovamento competitivo. In tutti i settori dove l'Italia eccelle o può eccellere la crescita della domanda nei prossimi anni è garantita: dall'agribusiness all'automazione industriale, dal sistema casa al sistema moda, dalla filiera della salute a quella del turismo. In un momento come questo, e in un Paese come il nostro, oltre alle ovvie condizioni di efficienza che tutte le imprese devono garantire, le variabili chiave di crescita sostenibile sono:

- l'innovazione in tutte le sue molteplici declinazioni, ossia di processo e di prodotto, tecnologica e organizzativa;
- l'internazionalizzazione, nella sua duplice dimensione: maggiore capacità di trovare mercati di sbocco al di fuori di quello domestico e in particolare nei Paesi ad alto tasso di crescita della domanda (in particolare i BRIC e i paesi della sponda sud del mediterraneo) e maggiore partecipazione al processo di internazionalizzazione del ciclo produttivo.

La capacità di agire e investire in queste due direzioni è funzione della *forza* delle imprese, ed è quindi data:

- dalla capacità di raggiungere le dimensioni critiche che – è bene rammentarlo – possono essere anche molto diverse nei vari comparti e settori di attività;
- dal livello di patrimonializzazione e dalla solidità della struttura di *governance* finanziaria.

Solo con le dimensioni e i mezzi adeguati si può dotare le aziende della qualità del capitale umano, del *management* e dei sistemi di gestione che poi, a loro volta, costituiscono presupposti dello sviluppo.

Occorre mettere a frutto con maggior decisione il dividendo dell'euro – ovvero i bassi tassi di interesse di cui il nostro sistema produttivo ha beneficiato e sta beneficiando grazie alla stabilità della moneta unica – incentivando tutte quelle azioni che, rafforzando in modo strutturale la competitività delle singole imprese (in particolare sui due pilastri fondamentali dell'innovazione e dell'internazionalizzazione), creano benessere per tutti.

Il nostro obiettivo di medio periodo deve mirare a raddoppiare almeno il numero di quelle 4 mila imprese di media dimensione («il quarto capitalismo») su cui si regge buona parte della competitività internazionale dell'intero sistema imprenditoriale italiano. Occorre togliere ogni tipo di vincolo – fiscale, giuslavoristico – che scoraggia le imprese dal «diventare grandi».

Di fronte ai cali di fatturato e ordinativi dell'ordine medio del 20-30%, di fronte alla distruzione di capacità produttiva innescata dalla crisi, molte piccole e piccolissime imprese, se vogliono sopravvivere, devono consolidarsi e irrobustirsi attraverso tutte le possibili combinazioni, commerciali e azionarie, al fine di rendere la struttura dei costi e dei ricavi più sostenibile. Fisco e banche devono star vicini e premiare gli imprenditori che si muovono in questa direzione.

### 2. L'efficienza del sistema-Paese

Sotto questa definizione possiamo considerare tutti quegli elementi di *sistema* che condizionano il funzionamento dell'economia, tutte quelle componenti che stanno intorno alle imprese ma che non possono essere determinate dalle sole imprese.

Una componente fondamentale che condiziona l'efficienza del Sistema-Paese è certamente costituita dalle sue dotazioni infrastrutturali, materiali e immateriali, tradizionali e innovative. L'elenco sarebbe lungo. A titolo di esempio ricordiamo:

- collegamenti stradali e ferroviari, porti, aeroporti, poli logistici e fieristici e i connessi raccordi intermodali. In alcune fattispecie, penso in particolare agli aeroporti, non c'è bisogno di un maggior numero di dotazioni (l'Italia ha persino troppi aeroporti) ma di un potenziamento e coordinamento delle infrastrutture esistenti, volto se necessario anche a uno sforzo di concentrazione su alcune aree strategiche, capaci di restituire competitività all'intero sistema;
- il sistema delle reti di produzione, di trasmissione e di distribuzione dell'energia, del gas, dell'acqua, e tutte le infrastrutture collegate: termovalorizzatori, rigassificatori, sistemi di smaltimento dei rifiuti, nonché il sistema di regole di questi settori;
- sistemi di comunicazione come la banda larga, gli accessi wireless, le comunicazioni satellitari ecc. L'efficacia e l'efficienza del Sistema-Paese è profondamente condizionata dai sistemi che fanno direttamente o indirettamente capo allo Stato in alcune delle sue funzioni fondamentali;
- il sistema educativo, dell'istruzione primaria e secondaria come della formazione universitaria. Stiamo sfornando disoccupati e certamente non stiamo costruendo generazioni pronte a cavalcare le opportunità della *knowledge society*;
- il sistema della ricerca, del trasferimento tecnologico e dell'innovazione applicata. Il ritardo che stiamo accumulando può diventare incolmabile e si misura in centinaia di miliardi di euro rispetto ai nostri diretti concorrenti;
- il sistema della tutela della sicurezza e del diritto, ovvero l'amministrazione della giustizia civile, penale, amministrativa;
- il sistema fiscale e della spesa pubblica che può con le sue scelte favorire la produzione efficiente di servizi e beni collettivi rispetto alla dissipazione di risorse e agli sprechi, la disciplina fiscale rispetto all'evasione, il rischio rispetto alla rendita, l'orientamento al breve termine rispetto al medio-lungo termine, un settore rispetto ad altri.

Il grado di efficienza del sistema Paese interroga il funzionamento della Pubblica Amministrazione centrale e delle sue diverse articolazioni locali nel suo compito di produrre per le imprese e per i cittadini tutta una serie di beni e di servizi collettivi che risultano di fondamentale importanza per permettere la piena espressione della nostra competitività. Tra i più importanti servizi collettivi va sempre ricordata la capacità di decidere, di autorizzare, di verificare, di controllare in tempi ragionevoli e con trasparenza di finalità. Infine mi preme ricordare come il sistema finanziario e del credito, costituito al suo interno dagli intermediari, dal sistema delle regole e dei controlli, dalle istituzioni preposte alla vigilanza, rappresenta anch'esso un pilastro importante del sistema Paese.

Il sistema bancario nel suo insieme costituisce oggi un punto di forza del Paese e ha dimostrato concretamente di saper reggere meglio di molti altri sistemi bancari di fronte alla crisi finanziaria internazionale.

Ciò non significa che non si debba imparare dagli errori del passato e che non ci si debba impegnare a migliorare su molti fronti, ma il modello di fondo rimane solido e competitivo.

Intervenire con decisione su tutte le determinanti dell'efficacia e dell'efficienza del Sistema-Paese è una priorità, perché la produttività delle nostre imprese è fortemente condizionata dalle temati-

che di sistema, perché investire nelle infrastrutture significa dare immediato ossigeno all'economia ma costruire anche competitività di lungo periodo e perché dobbiamo velocemente rialzare l'attrattività del nostro Paese per gli investitori internazionali.

La scarsa efficienza del nostro sistema Paese rende l'Italia poco appetibile nelle scelte di localizzazione produttiva delle imprese. La bassa affluenza di investimenti diretti esteri dipende certamente di più dalle scarse infrastrutture e dalle deficienze della Giustizia e dell'Amministrazione che dal costo del lavoro.

### 3. La coesione sociale

Qualunque strategia di rilancio della crescita fondata sul solo motore della competitività aziendale e dell'efficienza di sistema rischia di poggiare su basi non sostenibili se non è accompagnata da un patto sociale forte improntato tanto al consolidamento della coesione quanto alla liberazione di tutta l'energia e il dinamismo che il corpo sociale sa esprimere.

La competitività delle imprese e dei sistemi Paese e la loro propensione alla crescita, all'investimento e alla costruzione di futuro sono infatti fortemente condizionate dal livello di coesione sociale. Questo modo di vedere le cose è molto diverso dal darwinismo sociale o dal pensiero dell'*homo economicus*, dell'*homo homini lupus* che sta alla base delle ideologie economiciste più estreme che hanno avuto tanto successo negli ultimi anni e tanto hanno contribuito alla catastrofica crisi dalla quale stiamo faticosamente uscendo. La stessa storia della democrazia dalla fine della Seconda Guerra Mondiale dimostra come la ricerca di coesione sociale non ostacola l'efficienza economica – anche in un contesto di crescente apertura internazionale dei mercati – ma, al contrario, le società più solidali, sono anche le più performanti in termini di sviluppo economico.

Esistono una serie di componenti *nascoste* che contribuiscono alla costruzione di uno sviluppo sostenibile andando a irrobustire un fattore produttivo che ha pari dignità rispetto al capitale fisico e al lavoro e in primissimo luogo: il capitale sociale. Un capitale che tutti i giorni si costruisce e si accresce nelle famiglie, nelle comunità, nelle istituzioni, nel reticolo di relazioni fra le persone, grazie ai valori della tolleranza, dell'aiuto e della responsabilità, tipici di una società aperta e democratica.

Di fondamentale importanza, all'interno di questo quadro, è allora il grado di coesione sociale che può essere assicurato da meccanismi capaci di mitigare i rischi attraverso forme mutualistiche di assicurazione e assistenza in grado di stemperare le paure per il presente e per il futuro nonché le tensioni legate alle trasformazioni del tessuto produttivo. Fra questi meccanismi di tutela il primo posto spetta al nostro sistema di *welfare* nelle sue varie articolazioni: dal sistema sanitario, a quello della previdenza e dell'assistenza sociale che si declina a sua volta in politiche per la casa, per la famiglia, per l'occupazione.

Sono sistemi certamente da efficientare e modernizzare, ma certamente da non indebolire perché costituiscono conquiste profonde della nostra civiltà. A questi sistemi fino ad oggi basati soprattutto sul *pubblico* si aggiunge il crescente contributo dato dal *terzo settore*, dalle fondazioni e dal volontariato, nella loro capacità di mobilitare significative risorse economiche, organizzative e umane al servizio delle comunità e delle persone.

La coesione sociale – finalmente quasi tutti lo ammettono – non è una specie di zavorra che i Paesi meno competitivi devono portarsi dietro come gli estremisti del liberismo ci hanno raccontato per anni, ma un motore di crescita e di creazione di bene comune altrettanto importante e indispensabile delle componenti più prettamente economiche della società.

### 4. Il dinamismo complessivo

Esistono una serie di componenti *soft* molto importanti che determinano l'energia che una società sa esprimere, la velocità alla quale sa procedere sulla strada dello sviluppo della ricchezza civile personale e collettiva, in una parola il dinamismo di una società. Questo dinamismo è il risultato della rimozione delle barriere, di varia natura, che impediscono un'effettiva mobilità sociale, la promozione di una cultura del merito e il pieno dispiegarsi delle regole della concorrenza. Questa forza profonda che contraddistingue le società aperte e libere si fonda su diversi elementi:

- la mobilità sociale, sia quella in senso verticale, volta a ridurre il peso del censo nella determinazione del livello di istruzione e dei sentieri di avanzamento professionale, sia quella di tipo orizzontale volta a creare facilità di travaso fra i diversi settori della società, consentendo una maggiore contaminazione di esperienze e competenze fra pubblico e privato, fra sistema finanziario e sistema produttivo, fra impresa e terzo settore, fra mondo del *profit* e del *no-profit*, tra culture diverse. Sotto questo profilo il Paese presenta ancora grandi rigidità sia nella compartimentalizzazione a *silos* dei vari settori, troppo poco comunicanti fra loro, sia nella cristallizzazione della stratificazione sociale che fa dell'Italia il Paese che detiene il non invidiabile record della disegualianza e dell'immobilismo sociale.

- La meritocrazia, attraverso l'offerta di pari opportunità e di uguali condizioni di partenza ma anche di *chances* e di arricchimento dell'esperienza di vita (evitando ogni forma di egualitarismo senza merito che conduce all'opportunismo e all'irresponsabilità) a tutte le categorie sociali e a tutte le persone per porli nelle condizioni di esercitare in concreto la loro libertà e i loro diritti di cittadini. Meritocrazia è infine e, soprattutto, rispetto delle competenze, delle capacità e dell'impegno: certezza cioè che in tutti i campi e in tutti i settori e in tutte le posizioni di responsabilità ci vadano le persone più adatte per competenza e attitudine ed impegno. Fa parte della meritocrazia una maggiore inclusione di quella parte della popolazione, in particolare le donne e i giovani, e ora, sempre di più, gli immigrati, la cui partecipazione al mercato del lavoro e la cui piena valorizzazione incontra ancora troppe difficoltà.

In tutti e tre questi campi – mobilità, meritocrazia, inclusione – il pilastro fondamentale per il superamento della diversità e dell'ingiustizia sociale era e rimane il sistema della scuola e dell'istruzione permanente: una scuola da far tornare alla sua dignità e dotata dei mezzi culturali e materiali per garantire a tutti di poter raggiungere i livelli più elevati, un'istruzione che accompagni le persone in ogni fase della vita. Obiettivi sui quali il Paese dovrebbe investire ben più delle risorse attuali, e in modo più efficace ed efficiente.

- Le regole del mercato del lavoro e della concorrenza. Regole che orientino sempre di più il mercato alla liberazione di rinnovate opportunità occupazionali, che favoriscano i recuperi di produttività, il potenziamento delle competenze e, per queste vie, gli incrementi salariali. Regole capaci di restituire alle relazioni industriali un'effettiva funzione al servizio della crescita delle aziende e dei lavoratori, rimuovendo quei corporativismi e conservatorismi, più e meno grandi, che rappresentano spesso ostacoli insormontabili per l'espressione del dinamismo. Il mercato quale luogo in cui domanda e offerta si incontrano nelle modalità tutelate da una precisa cornice giuridica e regolamentare attraverso il dispiegarsi della concorrenza (che consente il prevalere dei più efficaci e non solo dei più forti) rappresenta una potente leva di dinamismo. A titolo di esempio una considerazione può qui essere fatta su quanto la difesa di rendite di posizione di

varia natura (fra le professioni, nella produzione di alcuni servizi) e la protezione di alcuni settori dalle regole del mercato concorrenziale (penso in particolare ad alcuni servizi pubblici locali come i trasporti) impediscono l'espressione di un maggiore dinamismo economico e ostacolano la crescita, l'occupazione e gli investimenti.

- La capacità del sistema di creare nuove opportunità di crescita attraverso imprese innovative (*start up*), di trasformare idee in imprese, e ricerca tecnologica in industria, di stimolare lo spirito imprenditoriale fra i giovani e le donne, il trasferimento tecnologico fra università e impresa, la volontà di essere pienamente autonomi per realizzare i propri progetti.

- Il dinamismo di una società è infine dato da un sistema decisionale efficace, veloce e tempestivo, in tutti i settori di attività. Ovvero da un lato lungo le sue articolazioni funzionali (istituzionale, amministrativa, giudiziaria), e dall'altro lato lungo tutti i livelli di governo (centrale, regionale, provinciale, comunale).

Qui si colloca il più grave e pervasivo dei problemi italiani. L'Italia ha due motori che spingono nella direzione giusta: la competitività delle imprese (come dimostra l'andamento delle nostre esportazioni anche negli anni dell'euro forte e dell'eliminazione delle svalutazioni competitive quale strumento di politica economica avvenuta proprio nel periodo in cui la competizione dei paesi emergenti si è fatta più agguerrita) e la coesione sociale (come dimostra la tenuta del nostro tessuto sociale di fronte alla crisi). Entrambi questi motori sono però messi a *stress* dalla crisi e perderanno inevitabilmente potenza se la crescita tarderà a riattivarsi.

L'Italia ha però anche due motori che girano a vuoto, se non addirittura che spingono nella direzione sbagliata: la qualità del sistema-Paese (dove si stanno accumulando ritardi, sprechi e inefficienze in tutti i campi, anche se con una forte differenziazione fra i diversi territori geografici) e il dinamismo complessivo, in cui possiamo considerarci la maglia nera soprattutto in termini di funzionamento del processo decisionale.

Il mal funzionamento del sistema decisionale non incide solo e unicamente sul motore del dinamismo ma è un elemento trasversale che blocca l'espressione della crescita su tutti i motori.

Su questo fronte la troppo complessa articolazione della catena decisionale su un numero eccessivo di livelli istituzionali (governo centrale, regioni, province e comuni, per non parlare dei coordinamenti di area vasta o di città metropolitane), dove ogni livello decisionale detiene un sostanziale diritto di veto senza alcuna responsabilità, combinata a una crescente sovrapposizione di competenze e funzioni fra enti diversi (tramite l'applicazione del «concerto decisionale tra dicasteri» e gli effetti deleteri della «legislazione concorrente»), creano un sistema in cui tutti sembrano avere il potere di bloccare una decisione ma nessuno ne porta alcuna responsabilità, rendendo la macchina delle decisioni estremamente lenta e costosa, paralizzando di fatto il dinamismo del Paese e aumentando i cosiddetti «costi del non fare».

Qui c'è da realizzare la riforma delle riforme che non solo non costa nulla ma può far risparmiare enormi quantità di risorse e può attivare iniziative e investimenti, e quindi crescita e occupazione in dimensioni sorprendenti.

Una democrazia che non decide, che si ferma, che impiega decine di anni per autorizzare e portare a termine un'opera pubblica essenziale come una tangenziale o un termovalorizzatore, una democrazia che rimane imbrigliata in una paralizzante ricerca del consenso, rimanendo focalizzata sul breve se non sul brevissimo periodo, una democrazia che non dà alcuna certezza sui tempi della giustizia, è una democrazia che non funziona, che scarica sui cittadini costi altissimi in termini di tempi e di ritardi, che crea aspettative frustrate e diffonde sentimenti di sfiducia. È

una democrazia fragile, una democrazia in pericolo. Solo quando tutti i quattro motori spingono nella stessa direzione, a velocità di crociera tra loro compatibili, si crea quel carburante indispensabile per far girare i motori stessi che è la fiducia.

Solo costruendo fiducia, si possono movimentare quelle energie intellettuali illimitate e rinnovabili per sostenere qualunque processo di trasformazione e cambiamento, avviando un circuito virtuoso di reciproco rafforzamento dei quattro motori.

Solo con la fiducia si può guardare al futuro con un atteggiamento costruttivo, si può decidere di fare figli, si può tornare ad investire sul lungo periodo in innovazione, in istruzione, in infrastrutture, si può dar credito e opportunità ai talenti, alle energie più promettenti e meritevoli, si possono prendere decisioni strategiche con velocità e comunità di intenti, facendo progredire, al di là di ciò che il PIL riesce a catturare, lo sviluppo economico e sociale.

La costruzione, il buon funzionamento e la manutenzione dei quattro motori sono gli elementi qualificanti della *leadership* di un Paese e della responsabilità dell'intera Classe Dirigente in tutte le sue componenti; imprenditoriale, professionale, politica, culturale, dei media ecc. E qui torniamo al ruolo fondamentale che l'Università e una Scuola come questa può svolgere.

Perché un Piano credibile sia messo a punto, monitorato e realizzato ci vuole, un vero e proprio progetto culturale, oltre a grandi doti di *leadership*. Occorre cioè avere:

- visione di sistema: perché tutto condiziona tutto e solo una capacità di vedere in modo sistemico problemi sfaccettati, obiettivi compositi e soluzioni articolate può portare a risultati duraturi e profondi,

- capacità di contaminazione interdisciplinare: qui non si tratta di attivare solo le professionalità dell'economia o della gestione aziendale, ma ben di più. Occorre mobilitare trasversalmente un ampio insieme di competenze: dalla geopolitica alle scienze quantitative, dalla tecnologia alle scienze sociali e alle scienze umane,

- approccio multiculturale: solo nel confronto e nella diversità si cresce e si possono cogliere le esperienze migliori per risolvere problemi, che non sono più specifici di una nazione o di una cultura ma sempre più globali e che richiedono soluzioni comuni e condivise,

- interpretazione storica: una forte consapevolezza della dinamica storica di molti snodi del presente dà spesso migliori chiavi di lettura della contemporaneità ed è capace di meglio orientare il nostro sguardo su un orizzonte di medio/lungo periodo.

La *leadership* è poi il collante di tutto e la *leadership* della crescita è una qualità che si nutre di elementi che l'Università deve saper stimolare e valorizzare: creatività, comunicazione, gestione del cambiamento.

Il coraggio non si può insegnare ma oggi se vogliamo mettere in moto una nuova fase di crescita sostenibile ce ne vorrà tanto perché bisognerà parlarsi chiaro dei rischi che stiamo correndo, affrontare problemi incancreniti e interessi consolidati e potenti, difendere e modernizzare le istituzioni, mettersi un po' in gioco tutti per trovare nuove formule di collaborazione, di concertazione di rappresentanza e soprattutto di innovazione: un vero, nuovo progetto culturale aperto. L'Università potrebbe e dovrebbe dare l'esempio e una Scuola come la vostra potrebbe dare un grande contributo.

Gli studenti di questa Scuola Superiore e delle scuole come questa hanno la possibilità di svolgere un ruolo particolarmente utile nella società che vogliamo tutti insieme costruire. È una opportunità personale e professionale unica e quindi, anche, una grande responsabilità. •

## Nuovo Canale di Panama Una sfida che si rinnova

Angela Pomaro  
Andrea Comerlati  
Matteo Comerlati  
Ingegneri



L'area interessata dal cantiere.

Il primo studio di fattibilità per la costruzione di una via d'acqua attraverso l'istmo di Panama si deve a Carlo V, nel 1524. Le difficoltà connesse ai mezzi tecnici a disposizione per l'impresa ritardano tuttavia l'inizio dei lavori fino al 1881, secondo il progetto caldeggiato dal Congresso Internazionale di Parigi, ad opera di Ferdinand Marie de Lesseps, già costruttore del Canale di Suez. La società francese impegnata nella realizzazione del canale, guidata per un periodo anche da Gustave Eiffel è tuttavia destinata a fallire definitivamente nel 1889, a causa di ostacoli di natura tecnica e finanziaria, ma anche per l'elevata mortalità connessa alla diffusione di malattie tropicali (22 mila lavoratori muoiono durante l'appalto francese, 6 mila successivamente durante quello americano). Finalmente, nel 1903, sotto la guida del Presidente Theodore Roosevelt, gli Usa ottengono, da parte dello stato di Panama, allora dichiarato Repubblica indipendente dalla Colombia, la concessione al controllo di una striscia di territori larga 5 miglia, attraverso la quale avviare la costruzione del canale. Il cantiere riapre nel 1904, ma le difficoltà connesse alla realizzazione di opere di scavo così profonde suggeriscono al nuovo direttore dei lavori, colonnello G. Goethals, una nuova soluzione ingegneristica, i cui lavori vengono intrapresi dal genio militare statunitense nel 1907 per concludersi il 3 agosto 1914: una via d'acqua sopra il livello del mare gestita da un sistema di chiuse, costata complessivamente 387 milioni di USD e l'impiego di 75 mila uomini, per compiere lo scavo di 174 milioni di metri cubi di roccia.

L'odierno Canale di Panama è un canale artificiale che attraversa l'istmo di Panama, per una lunghezza complessiva di 81,1 km, unendo l'Oceano Atlantico a quello Pacifico. È caratterizzato da una profondità massima di 12 m e da una larghezza variabile tra i 240 e i 300 m nel lago Gatún e i 90-150 m in corrispondenza del cosiddetto Taglio della Culebra. Un sistema di chiuse, composto da sei conche, organizzate in tre sezioni e altrettanti laghi artificiali permette il passaggio alle navi, consentendo di superare un dislivello complessivo di 27 m e trasformando una traversata di 60 giorni, come quella necessaria alla circumnavigazione dell'America meridionale, in un passaggio della durata di sole otto ore di navigazione. Ogni chiusa, che sopporta il transito nelle due opposte direzioni, è provvista di bocche di adduzione e scarico che aumentano e diminuiscono il livello dell'acqua necessaria a raggiungere il livello del tratto successivo da attraversare. Al termine di questa fase di pompaggio/svuotamento della conca, la nave viene guidata e trainata da locomotive elettriche, denominate *mulas*. L'imboccatura sul lato Atlantico avviene in corrispondenza del Mare dei Caraibi, vicino al porto di Cristobál nella baia di Limón.

Le navi dirette al Pacifico vengono portate a una quota pari a 26 metri sopra il livello del mare attraverso le tre Gatún Locks, per proseguire la rotta attraverso il lago artificiale di Gatún, formato dalla costruzione di una diga sul fiume Chagres, proseguono nella zona di Gamboa e lungo il Taglio di Gaillard o Trincea della Culebra, un tratto di canale di circa 13 chilometri scavato in una roccia molto dura. Oltre questo bacino si incontra il secondo sistema di chiuse, dette di Pedro Miguel, che consentono alle navi di compiere un dislivello pari a nove metri, in discesa, per entrare nelle acque del Lago di Miraflores, posto a quota 16,5 metri sul livello del mare. Il terzo e ultimo set di chiuse, denominate di Miraflores permettono di scendere ulteriormente, fino al livello dell'Oceano Pacifico, più alto rispetto a quello dell'Oceano Atlantico di 20 cm.

Il tonnellaggio complessivo, operato nelle due direzioni, attraverso il canale di Panama ha sfiorato, nel 2009, i 200 milioni di tonnellate, per un totale di oltre 14 mila navi transitate. Il Canale attuale, il cui progetto risale al XIX secolo e i cui lavori sono stati ultimati nel 1914, costituisce oggi un forte limite allo sviluppo del mercato dei trasporti marittimi caratterizzato dalla necessità di poter utilizzare navi di maggior tonnellaggio, denominate Post Panamax, in grado di trasportare fino a 12 mila TEU, contro i 4.400 TEU attualmente consentiti dalle navi cosiddette Panamax, e ha suggerito il progetto di ampliamento nato dall'accordo tra l'Autorità del Canale di Panama (ACP), organismo governativo deputato alla gestione dell'infrastruttura, e il Consorzio Grupo Unido por el Canal (GUPC), composto da Impregilo (Italia), Sacyr Vallehermoso (Spagna), Sogmaque (Portogallo), Jan de Nul (Belgio) e Constructora Urbana (Panama), per un'offerta economica complessiva pari a 3,22 miliardi di dollari.

Lo studio di un progetto di ampliamento del Canale si è concluso nel 2006 prevedendo di portare a un raddoppio della capacità di navigazione entro il 2025, per un impegno economico di 5,25 miliardi di dollari che il governo finanzia in parte aumentando i pedaggi del 3,5% per un ventennio. La realizzazione della nuova via d'acqua è prevista entro il 2014, nel centenario dell'inaugurazione del canale esistente.

Le nuove chiuse saranno formate da tre camere, ciascuna larga 55 metri, della lunghezza di 427 metri e con una profondità tale da garantire un pescaggio minimo di 18,3 metri. Saranno dotate di sistemi di paratoie scorrevoli che consentiranno di superare il dislivello esistente tra l'Oceano e il lago Gatún. Le nuove chiuse, inoltre, saranno provviste di vasche di riutilizzo dell'acqua che consentono il recupero di almeno il 60% dell'acqua utilizzata in ogni operazione di riempimento delle camere, pari a 200 milioni di litri per ogni transito.

L'efficienza di questa infrastruttura è infatti strettamente legata alla preservazione dell'ecosistema ambientale.

Le chiuse abbisognano di grandi quantitativi d'acqua, prelevati dal bacino artificiale di Gatún, alimentato dal fiume Chagres, dipendendo pertanto in modo significativo dall'approvvigionamento idrico annuale.

La realizzazione delle due nuove serie di chiuse, una lato Atlantico e una lato Pacifico, consentirà l'incremento del traffico commerciale con il transito di imbarcazioni di grandi dimensioni, lunghe fino a 366 metri, larghe fino a 49 metri e con 15 metri di pescaggio. Il progetto è caratterizzato in ogni settore da grandi numeri: prevede la produzione e l'utilizzo di circa 3,5 milioni di metri cubi di calcestruzzo e di circa 70 mila tonnellate di acciaio per la realizzazione di paratoie e valvole per la gestione idraulica delle chiuse, nonché lo scavo di terre e rocce per circa 30 milioni di metri cubi.

Nell'ambito di quest'opera sono coinvolte molte imprese italiane, anche piccole e medie, che il consorzio GUPC, aggiudicatario dell'appalto per la costruzione del nuovo Canale di Panama, ha accreditato per la realizzazione di alcuni lavori e impianti, come ICM Srl, che con la consulenza di C+P Engineers - Studio di Ingegneria Comerlati I Pomaro, ha progettato e sta realizzando due impianti completi di frantumazione di materiali inerti, per il cantiere di costruzione del nuovo canale.

La carpenteria metallica è prodotta interamente dall'italiana Manni Sipre Spa, mentre importanti collaborazioni sono state attuate con altre aziende italiane, quali Cear Srl Costruzioni Elettrotecniche, specializzata nella progettazione e gestione di sistemi elettrici e Vimec Spa, fornitrice degli alimentatori vibranti, e con il coinvolgimento di aziende multinazionali leader nella fornitura di macchine per la frantumazione e la vagliatura (Terex-Cedarapids) e di attrezzature per il trattamento delle sabbie (Sotres SA).

L'entità dell'opera intrapresa è ben rappresentata anche dai numeri di questi impianti funzionali all'attività del cantiere, che hanno richiesto complessivamente la lavorazione di duemila tonnellate di acciaio e che sono stati progettati per garantire una produzione oraria di inerti pari a 3.300 t/h per il primo, realizzato in corrispondenza delle chiuse di Miraflores, sul lato Pacifico e pari a 1.500 t/h per il secondo, collocato in prossimità delle chiuse di Gatun, sul lato Atlantico, per una richiesta totale di energia pari a 14 mila kW.

Il 15 dicembre 2009 ICM Srl riceve da parte del consorzio GUPC la lettera di intenti per l'affidamento del contratto, confermato poi con ordine definitivo del 31 gennaio 2010.

Fin dalla fase iniziale di offerta, per la realizzazione delle strutture a supporto dei macchinari di frantumazione e vaglia-



Operazioni di montaggio sezione di frantumazione primaria.



Impianto di frantumazione nel cantiere di Panama, lato Pacifico.



Impianto di frantumazione nel cantiere di Panama, lato Atlantico.



Operazioni di montaggio sezione di frantumazione secondaria.



Impianto di frantumazione nel cantiere di Panama, lato Pacifico.

tura si è privilegiato un nuovo approccio progettuale volto alla standardizzazione dei vari elementi e all'impiego di modellazione tridimensionale sia per il disegno che per il calcolo strutturale nell'ottica di un'ottimizzazione dei tempi di realizzazione delle stesse.

Proprio la drastica riduzione dei tempi di consegna a 10 mesi contro i 16/18 paventati dalle aziende concorrenti ha garantito il successo della proposta, che premia l'approccio progettuale e l'elevata capacità organizzativa delle aziende.

L'affiancamento dello studio di ingegneria all'azienda, avvenuto fin dalle prime fasi, ha contribuito a garantire solidità e sostegno alle proposte progettuali presentate, offrendo all'intero settore un approccio nuovo, rivolto all'innovazione tecnologica e alla ricerca di soluzioni in grado di ottimizzare le prestazioni complessive.

Sul piano operativo, gli impianti sono allestiti in sezioni caratterizzate da diverse pezzature degli inerti frantumati. Sul lato Pacifico, l'impianto specificamente progettato per Panama è organizzato in tre sezioni, denominate rispettivamente: Primaria, Secondaria e Terziaria, mentre sul lato Atlantico è prevista un'unica sezione di frantumazione Terziaria.

La progettazione dell'impianto ha tenuto conto delle specifiche richieste del committente in termini di fuso granulometrico e di caratteristiche della roccia estratta per una ottimizzazione nell'utilizzo delle macchine impiegate in serie al fine di garantire il maggiore rendimento vista la dimensione dei numeri in gioco per l'intero impianto.

In corrispondenza al lato Atlantico l'approvvigionamento di materiale è assicurato attraverso navi cargo che conferiscono parte dell'inerte prodotto dalla sezione Secondaria dell'impianto del lato Pacifico. Ciò dipende dalle caratteristiche del terreno scavato, qualitativamente peggiori sul lato Atlantico, rispetto al Pacifico.

La suddivisione in sezioni separate offre versatilità all'impianto, la cui produzione può così essere regolata in funzione delle esigenze specifiche del cantiere ovvero delle caratteristiche della roccia recuperata dalle opere di scavo e del calcestruzzo che si intende realizzare per tutta la durata del cantiere, prevista in quattro anni.

Il materiale di scavo proveniente dalla costa Pacifica, caratterizzato in prevalenza da rocce basaltiche di elevata densità, viene trasportato via terra alle tramogge di alimentazione della Prima sezione dell'impianto, ove sono installati i frantoi a mascelle. Di qui il materiale prosegue per la linea Secondaria dove viene ulteriormente frantumato e vagliato secondo le pezzature  $0 \div 75$  mm e  $38 \div 100$  mm. Infine, la sezione Terziaria assicura il completamento della granulometria necessaria attraverso la produzione e il trattamento delle sabbie.

I due impianti occupano un'area pari a circa 81.500 m<sup>2</sup> sul Pacifico e pari a 52.000 m<sup>2</sup> sull'Atlantico e sono logisticamente collocati prima della linea realizzata per la produzione e il successivo trasporto del calcestruzzo.

Le strutture principali che compongono le diverse sezioni di lavorazione consistono in tramogge, torri di vagliatura, circa 5 km di nastri trasportatori e relative torri e strutture di sostegno, pianali di supporto dei diversi macchinari di frantumazione e sono realizzate in carpenteria metallica.

Per ottimizzare i tempi di progettazione, produzione, trasporto e montaggio delle duemila tonnellate di acciaio necessarie per la costruzione dei due impianti si è scelto di

standardizzare la progettazione, puntando sulla modularità delle strutture, realizzate altresì minimizzando i collegamenti saldati e utilizzando principalmente collegamenti di tipo bullonato.

Si sottolinea, al riguardo, che nel settore delle cave e degli impianti a esse funzionali, questo approccio progettuale non è usuale, prediligendo l'impiego di soluzioni realizzate *ad hoc*, spesso intervenendo in riparazione o ampliamento dell'esistente.

La novità della proposta incontra certamente la necessità di garantire impianti realizzati *ex-novo* pienamente efficienti, ma anche l'opportunità di adattare singole linee produttive a rinnovate esigenze. Questo approccio deriva, oltre che da considerazioni inerenti il costo di produzione, anche da riflessioni sulle opportunità tecnologiche offerte dalla filiera produttiva nel settore delle carpenterie metalliche, al fine di contenere o ridurre i tempi di consegna della carpenteria realizzata.

I medesimi provvedimenti incontrano le esigenze connesse al trasporto *in situ* del materiale destinato al montaggio, effettuato mediante spedizione dall'Italia al cantiere di Panama di 264 *container* da 40 piedi, a cui vanno aggiunte 38 unità (20 vagli, 3 alimentatori primari e 15 frantoi) corrispondenti un totale di circa 720 tonnellate di macchine, spedite dagli Usa.

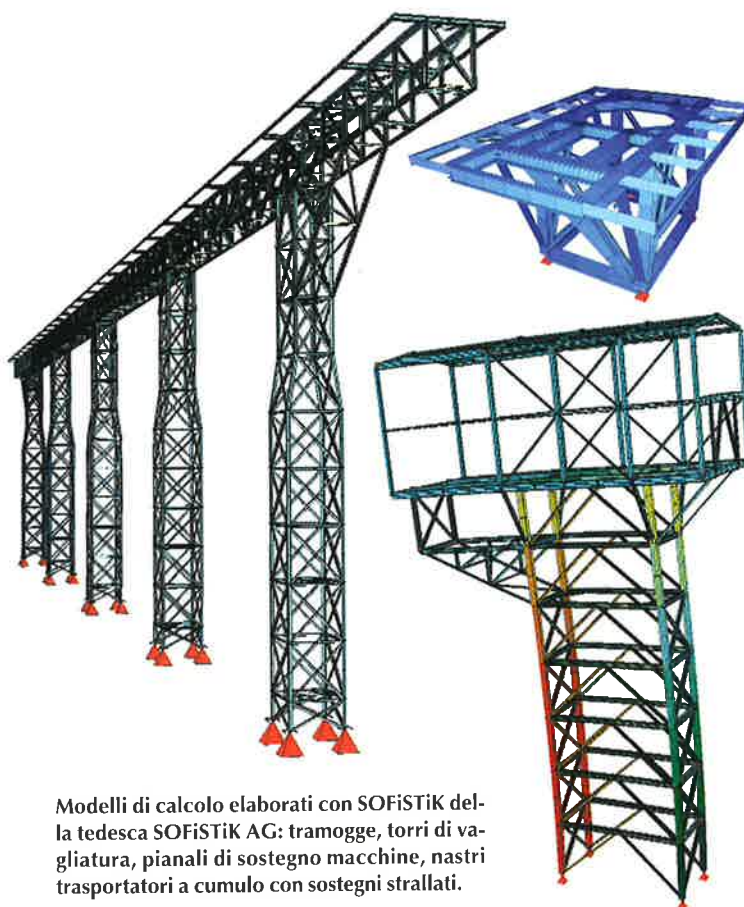
Il tempo richiesto per il trasporto, effettuato su nave, del materiale spedito dall'Italia corrisponde a circa 20 giorni dalla data di partenza.

Le previsioni fatte in merito alla durata della fase di allestimento del cantiere e di montaggio delle strutture, inizialmente stimate in sei mesi di lavoro in cantiere, come concordato con il cliente, stanno dimostrando la validità della proposta progettuale, che garantirà la costruzione completa degli impianti con addirittura un mese di anticipo rispetto a quanto inizialmente richiesto e concordato con il committente.

Qualità organizzative e sinergia lavorativa tra i soggetti coinvolti, consentono di far fronte a tempi di consegna ristretti e alla necessità di ottimizzare la logistica complessiva anche e soprattutto nell'ambito di grandi opere, come la sfida che il canale di Panama continua a offrire alla storia. •



Area di pre-assemblaggio dei moduli base.



Modelli di calcolo elaborati con SOFiStiK della tedesca SOFiStiK AG: tramogge, torri di vagliatura, pianali di sostegno macchine, nastri trasportatori a cumulo con sostegni strallati.



Impianto di frantumazione, sezione primaria. Dettaglio delle strutture strallate di sostegno ai nastri trasportatori a cumulo.



## Un restauro a Padova Via Locatelli 19

Ettore Bressan

Architetto



1. La facciata su via Locatelli.

2 (sinistra). Angolo fra le vie Locatelli e Saccardo.

3 (destra). Occhio di portico costruito in occasione della sopraelevazione.



A un primo sguardo alle facciate sembrava un edificio di scarso interesse, gravemente degradato per vetustà e abbandono, che pareva offrire poche speranze di ottenere un significativo risultato da un recupero che si presentava da subito molto oneroso; né gli interni offrivano spunti che potessero suscitare un qualche entusiasmo per imbarcarsi in un'operazione dall'esito incerto, talché la Committenza era inizialmente tentata di abbandonare la sfida.

Ma chi da molti anni si occupa di restauri sa bene che anche le pietre possono parlare, e se all'inizio il tutto sembra essere un libro chiuso con le pagine da tagliare, con una serie di osservazioni attente, di indagini pazienti, di valutazioni e raffronti, le pagine possono un po' alla volta aprirsi e consentire una lettura che all'inizio sembrava impossibile.

Confesso che – da subito – ho trovato questo edificio intrigante; piccoli segni nascosti mi hanno fatto intravedere una storia che a mio avviso, meritava di riemergere: poche cose come i muri sanno custodire i loro segreti, ma possono anche svelare, se sapientemente indagati, le vicende degli uomini che fra quei muri, nelle varie epoche, sono vissuti, hanno lavorato, riso e pianto, nel farsi della storia, nel mutare della società. E di pari passo alle mie crescenti conoscenze, cresceva l'entusiasmo della committenza quasi sempre al mio fianco nelle innumerevoli visite in cantiere, a condividere le proposte e le soluzioni che via via apparivano più opportune. Ma per non perderci in chiacchiere, facciamo subito una sommaria carrellata attraverso i secoli.

L'edificio nasce su preesistenze a cavallo fra i secoli XIV e XV, e si presentava all'epoca composto da un solo piano, oltre al terreno. Era costituito da tre occhi di portico voltati a ogiva (figure 1 e 2) (il quarto,

più ampio, ad arco ribassato, non esisteva), come pure con ogive perimetrate in cotto e-  
rano le foronomie del piano superiore. Il fronte principale su via Locatelli era arricchito  
da una trifora centrale, oggi non più esistente, e il tutto era ingentilito e arricchito da un  
fascione decorato a fresco che correva su tutti i fronti all'intradosso della copertura.

Al di là delle attività commerciali che si svolgevano al piano terreno (probabilmente una  
fonderia che sfruttava la forza motrice del vicino naviglio per il funzionamento dei ma-  
gli), la ricchezza dei decori pittorici e architettonici sulle facciate fa capire come dovesse  
trattarsi della residenza di una famiglia di censo elevato.

Attorno al XVII secolo gli allora proprietari pongono mano a rilevanti lavori di *ammoder-  
namento*: scompaiono le finestre archiacute (se ne è salvata solo una sul fronte verso vi-  
colo Saccardo) (figura 4) che vengono sostituite con altre – diverse per forma e dimensio-  
ne – perimetrate con pietra di Nanto sagomata come d'uso all'epoca; la trifora su via Lo-  
catelli si trasforma in bifora e tutto l'edificio viene sopraelevato con l'aggiunta di un ulte-  
riore piano (figura 1). Il conseguente notevole aumento dei carichi obbliga le maestranze  
a realizzare il quarto occhio di portico ad arco ribassato, poggiante all'angolo su una col-  
onna erratica di epoca medioevale (figura 5). In quegli anni le comunicazioni verticali  
avvengono ancora – come in origine – tramite scale di legno: al primo piano si accedeva  
tramite una rampa posta nell'attuale atrio di ingresso (figura 9); fra il piano primo e il sot-  
totetto una ripida scala lignea a due rampe era posta nell'attuale vano scala.

Nel corso del 1800, limitatamente al collegamento fra il terreno e il primo piano, vengo-  
no realizzate delle scale in pietra tenera dei Berici, pervenute a noi in uno stato di tale  
degrado da non poter in alcun modo essere salvate: a denunciare che le attuali sono di  
nuova esecuzione, le rampe sono state tenute staccate di alcuni centimetri dalle pareti  
d'ambito (figura 10). Sempre in quegli anni – riducendo dei locali interni più ampi – il  
piano terreno viene direttamente collegato con il sottotetto tramite una serie di strette  
rampe parte in pietra e parte in legno.

Nel primo Novecento, sul fronte interno, viene ridossata una costruzione a pettine con-  
clusa superiormente con una terrazza. Durante l'ultimo conflitto, per la penuria di allog-  
gi, tutto il piano sottotetto viene riattato alla meno peggio per una pluralità di famiglie.

Nel 1965 l'ultimo insulto: una porzione del piccolo cortile interno viene venduta all'E-  
nel che vi edifica una cabina elettrica che con non poca fatica sono riuscito a demolire  
traslandola all'interno del pettine.

Una domanda continuava a tormentarmi nei primi mesi di lavoro: perché il quarto oc-  
chio di portico (figura 3) è così palesemente diverso dagli altri sia come forma che come  
dimensioni? Ho inizialmente ipotizzato che la corrispondente porzione di edificio so-  
prastante in origine non esistesse e fosse stata aggiunta in un secondo tempo ..., troppi  
segni però si opponevano a questa ipotesi; ma quando sono state erette le impalcature e  
ho potuto osservare da vicino la tessitura muraria dello spigolo ad angolo ottuso al primo  
piano fra le vie Locatelli e Saccardo, ho notato che essa era stata eseguita con un magi-  
stero incredibilmente perfetto, mentre lo stesso spigolo, a livello strada, si presentava as-  
sai sbrecciato nella parte inferiore e lavorato con mattoni arrotondati. Non poteva trat-  
tarsi di un caso e riflettendoci a lungo è emersa la soluzione: in epoca medioevale l'o-  
dierna via Locatelli era assai più stretta dell'attuale e la presenza di un portico a piano  
terra avrebbe impedito la curva dei carri che, scendendo dal vicolo Saccardo, dovevano  
immettersi su via Locatelli svoltando a destra. La sede stradale era stata pertanto artifi-  
cialmente allargata con l'eliminazione del primo tratto di portico, sostenendo la corri-  
spondente porzione di edificio soprastante con una serie di mensoloni a sbalzo, secondo  
una tecnica largamente in uso all'epoca e della quale a Venezia rimangono ancora mol-  
tissimi esempi. La successiva sopraelevazione di tutto l'immobile, con il conseguente  
forte incremento dei carichi, ha reso insufficiente la portata delle mensole a sbalzo e ha  
obbligato alla realizzazione della quarta arcata del sottoportico, poggiante su una col-  
onna erratica e sul raddoppio del pilastro di sinistra, e all'inserimento di un tirante in ferro  
per contrastare le spinte laterali. La certezza della presenza della trifora medioevale ar-  
chiacuta al primo piano si evince con chiarezza dalle tracce in cotto rimaste ancor oggi  
inserite nella tessitura muraria e dalla chiara individuazione delle tre cuspidi delle ogive  
(figura 7).

Gli interventi successivi, aumentando la larghezza e l'altezza delle finestre del primo  
piano, hanno obbligato le maestranze dell'epoca a perdere la trifora medioevale ridu-  
cendola a semplice bifora. E che tutte le finestre fossero originariamente archiacute lo di-  
mostra non solo l'unica rimasta di questa foggia (figura 4), ma anche e soprattutto i vari  
spezzoni di cotto di imposta delle arcature rimasti inseriti nelle murature.

Un altro elemento di prolungata riflessione è stato quello di decidere come trattare la su-  
perficie delle facciate dell'immobile: intonaco o muratura a facciavista? E qui occorre fare  
un po' di storia.



4. Finestra a ogiva perimetrata in cotto.



5. Colonna erratica di epoca quattrocentesca.



6. Facciata su vicolo Saccardo con lacerti di in-  
tonaco lavorato a losanghe.



7. Tracce delle cuspidi della trifora che si apriva sulla facciata principale.



8. Tracce del trattamento delle facciate in epoca medioevale.



9. Atrio: a soffitto foro tamponato del passaggio di una scala in legno.



10. Rampe di scale di nuova esecuzione.



11 Piano 1°: pavimento realizzato dioevali in cotto.

In epoca medioevale le facciate erano trattate con una sottilissima rasatura di circa due millimetri di spessore stilata a mattoncino e ravvivata con colore rosso: di essa rimane in facciata una piccola traccia (figura 8) sul pilastro fra gli archi a ogiva e quello ribassato. Sul fronte verso vicolo Saccardo rimangono invece lacerti, ora restaurati, di una diversa tipologia, costituiti da un intonaco lavorato a losanghe (figura 6). Il prospetto interno verso il cortile risultava trattato in tempi recenti con l'applicazione di cocciopesto. In una foto degli anni Trenta si vede tutto l'edificio ricoperto da intonaco già privo della pigmentazione cromatica totalmente dilavata dalla pioggia. Gli artigiani che all'epoca hanno provveduto all'applicazione dell'intonaco hanno perpetrato un ulteriore grave insulto scalpellando quasi tutte le parti lapidee in rilievo dei contorni in pietra di Nanto (davanzali a sporgere con le sottostanti mensoline, cappelli ecc.).

Nei primi anni del Duemila l'immobile si presentava quasi totalmente privo di intonaco, salvo alcune porzioni sottogronda più protette dalle intemperie. Ma ora, come intervenire? Si è alla fine optato per la soluzione a *facciavista*, e debbo ancora ringraziare il Soprintendente Guglielmo Monti e l'arch. Elisabetta Norbiato della Soprintendenza che – derogando da una prassi consolidata – hanno autorizzato questo tipo di soluzione, permettendo così la lettura delle articolate serie di fasi costruttive che sarebbero rimaste non più percettibili con altre soluzioni. Nessuna difficoltà ha comportato il recupero statico delle antiche travi di legno degli impalcati orizzontali interni, mentre non pochi problemi hanno creato le strutture del tetto, talmente dissestate da obbligare alla esecuzione di un castello provvisorio di emergenza in tubi innocenti per scongiurare un possibile crollo. All'epoca della sopraelevazione dell'edificio, la nuova copertura era stata realizzata riutilizzando la quasi totalità delle strutture lignee medioevali e altre manomissioni erano intervenute in epoche successive a seguito di cedimenti differenziati delle fondazioni di alcune murature portanti. A ciò si aggiunga che le teste di quasi tutte le capriate erano talmente infradiciate da infiltrazioni di acque meteoriche da produrre estese putrescenze del legno, quando non addirittura delle cavità, in corrispondenza degli appoggi. Sventato il paventato crollo, si è intervenuti con le protesi specifiche più adatte ad ogni singola situazione: tutti i nodi sono stati solidarizzati con l'inserimento di perni di acciaio annegato con resine; nelle teste – eliminata la parte putrescente fino al raggiungimento delle fibre sane – si è ricostituita la parte lignea rendendola solidale con il resto della struttura a mezzo di innesti ottenuti con il sistema antico dei «dardi di Giove». A una sola trave di circa 14 ml di luce, si sono dovuti applicare due tiranti laterali dotati



12. Piano 1°: pavimento ottocentesco realizzato con quadrotti in legno.



formelle me-



13. Le antiche strutture lignee del tetto.

di tensori ancorati a robuste scarpe metalliche sulle testate (figura 13). In qualche caso, ove i diagonali o la catena risultavano insufficienti a tollerare il valore del momento flettente, si è operato inserendo nell'intradosso delle travi delle barre in carbonio.

Inutile dire che lo stato delle pavimentazioni interne era in linea con il degrado generale dell'edificio: l'atrio era in cemento rullato; il terrazzo alla veneziana al primo piano presentava estese superfici sgranate, il piano sottotetto era pavimentato con faesite. In alcuni ambienti del piano nobile, la veneziana era stata ricoperta, in epoca ottocentesca, con quadrotti di legno di varie essenze decisamente gradevoli che meritavano di essere salvati: sono stati smontati, restaurati e ricollocati in opera (figura 12).

Una serie di assaggi ha evidenziato che il terrazzo era stato steso a ricoprire la più antica pavimentazione costituita da formelle rettangolari in cotto. Si è allora presa la decisione, onerosa ma premiante, di recuperare una ad una le formelle medioevali rimaste integre che, lavate singolarmente con acqua ed acido, sono state poi ricollocate in opera nel saloncino centrale e nell'ampia cucina alla veneta dell'unità abitativa al primo piano (figura 11).

Dei serramenti esterni si è potuto recuperare e restaurare solo il portoncino principale d'ingresso perimetrato da una bella cornice medioevale in pietra di Nanto lavorata a torciglione; tutti gli altri sono di nuova esecuzione, mentre le porte interne rimaste, di epoca ottocentesca, sono state restaurate e ricollocate in opera.

Per alloggiare gli elevatori per il parcheggio delle auto, parte dell'area cortilizia è stata oggetto di scavo eseguito sotto la direzione della Soprintendenza Archeologica. Sono emerse tracce di frequentazione, anche con lacerti di strutture, riconducibili a diverse fasi del periodo romano e ad altre di periodi successivi. Sono stati raccolti, lavati e stoccati, manufatti di varie unità stratigrafiche che hanno fornito una prima definizione della cronologia e delle attività svoltesi in antico nell'area. È stato individuato un pozzo, rappresentato anche nella pianta del Valle, di datazione compresa probabilmente fra il XIV e il XVI secolo, trasformato in tempi recenti in pozzo di scarico prima di essere obliterato con macerie di cemento, mattoni forati e altro.

A cavallo fra il 1800 e il 1900 l'immobile era residenza di proprietà di Pier Andrea Saccardo, professore di botanica all'Università di Padova e micologo di fama internazionale, che qui morì nel 1921 lasciando opere di notevole mole e di grande interesse scientifico. Il Comune di Padova ha dedicato a questo illustre scienziato la strada laterale sulla quale prospettava la sua abitazione.

Tutto quanto ho sopra descritto non avrebbe potuto essere realizzato senza l'indispensabile apporto economico della Committenza e senza la collaborazione precisa e puntuale dell'Impresa Parpajola Spa, dei suoi tecnici e delle sue maestranze, che in moltissimi anni di professione nel campo del restauro – a Padova, a Venezia e altrove – ho potuto spesso utilizzare apprezzandone i risultati sempre più che soddisfacenti.

Un collega degli Stati Uniti che – mio ospite – era un giorno venuto a visitare il cantiere, osservando l'antico pavimento medioevale in mattoni, mi diceva: «Questo pavimento è stato posato molto prima dello sbarco in America dei Padri Pellegrini, questa casa è stata costruita in un tempo specifico, per gente specifica, con il suo carattere e le sue idiosincrasie. Nessun architetto americano ha mai costruito per coloro che sarebbero nati sei secoli dopo ... e vederti impegnato in questo restauro mi fa sentire stordito e confesso d'invidiarti». Ho avuto un moto d'orgoglio: questo vuol dire «avere radici», questo vuol dire saper gettare solide campate di ponti dall'ieri all'oggi e fra l'oggi e il domani; e se coloro che ora qui abiteranno si sentiranno a loro agio come gli antichi proprietari vorrà dire che la sinergia fra la mia fatica, il denaro profuso dalla Committenza e la professionalità delle maestranze, è stata fruttuosa, e un altro tassello del mosaico della nostra storia e della nostra cultura sarà tornato a risplendere. •

# VIATEC 2011

**Fiera specializzata  
per la costruzione  
e manutenzione di  
infrastrutture stradali**

**Bolzano**

**17 - 20 marzo 2011**

**Viatec è sede del con-  
gresso internazionale  
Brenner Congress  
17 - 18 marzo 2011**

**L**a quarta edizione del congresso internazionale **Brenner Congress** avrà luogo dal **17 e il 18 marzo 2011** a Bolzano in concomitanza con **Viatec, Fiera internazionale specializzata per la costruzione e manutenzione di infrastrutture stradali**.

Nel corso del simposio i relatori illustreranno lo stato di avanzamento dei lavori relativi alla galleria di base del Brennero e svolgeranno varie relazioni sulle infrastrutture stradali nelle Alpi.

In collaborazione con la **Galleria di Base del Brennero**, con la **Ripartizione Servizio Strade della Provincia Autonoma di Bolzano** e con l'**Autostrada del Brennero (A22)** – competenti partner di **Viatec**, che si svolge in contemporanea con **Baumec**, fiera specializzata per macchine e attrezzature edili, **Fiera Bolzano** presenta il **BrennerCongress**, incontro altamente specializzato per i funzionari e i responsabili della costruzione di gallerie, strade e ponti e della loro manutenzione, istituzioni pubbliche, imprese edili e ingegneri.

Nel 2011 il **Brenner Congress** festeggia l'esordio nel capoluogo altoatesino: finora aveva avuto luogo ogni due anni a Innsbruck. Nel corso di due giorni esperti internazionali tratteranno numerosi argomenti inerenti la costruzione, il funzionamento e la manutenzione di strade e ferrovie. Apriranno i lavori esperti del tunnel di base del Brennero, successivamente vari relatori illustreranno altri progetti di gallerie di base nelle Alpi tra cui la tratta Torino-Lione, l'avanzamento dei lavori della galleria di base del San Gottardo, il potenziamento della linea ferroviaria che corre nell'Unterinntal nei pressi di Innsbruck, le esperienze maturate dall'attivazione del tunnel di base del Lötschberg in Svizzera. Sempre nel corso della giornata sono previsti interventi sulla costruzione sostenibile delle infrastrutture, destinata a migliorare la qualità della vita.



È obbligatoria l'iscrizione online  
per Viatec **[www.viatec.it](http://www.viatec.it)**  
per Baumec **[www.baumec.it](http://www.baumec.it)**

La seconda giornata di congresso sarà dedicata alla manutenzione di strade e autostrade, ponti, manti stradali nella costruzione di gallerie e sicurezza nei tunnel. La progettazione di infrastrutture sarà anche il tema di una relazione presentata da un esperto in psicologia della sicurezza. In programma anche relazioni su manufatti e infrastrutture realizzati con materiali riciclati, nonché sulla tenuta dei bitumi. Sono previsti inoltre due workshops: sul confronto dei metodi di traforo NATM, ADECO e TBM e sulle pietre naturali. Nell'ambito del **Brenner Congress** si potrà visitare il tunnel di base del Brennero e l'autostrada A22.

L'evento si svolge sotto la direzione scientifica del prof. **Konrad Bergmeister**, docente presso l'**Università di Scienze ambientali di Vienna**, e del prof. **Walter Purrer**, docente presso la facoltà di Ingegneria dell'**Università L. Franzens di Innsbruck**.

Nella giornata di sabato 20 marzo si svolgerà il **Congresso sulla sicurezza nei cantieri** organizzato da **Fiera Bolzano** in collaborazione con la **Provincia Autonoma di Bolzano** a cornice di **Baumec**.



Il sistema è particolarmente adatto per elevate richieste di isolamento acustico.

Inoltre le lastre FERMACELL sono utilizzate anche in presenza di sistemi di riscaldamento radiante a pavimento, come strato di distribuzione dei carichi, a supporto del rivestimento finale del pavimento.



strato desolidarizzante

**Lastre in gessofibra FERMACELL preaccoppiate per sottofondi**

Riempimento granulare pesante FERMACELL con struttura a nido d'ape

Assito di solaio su struttura di legno

**Sistemi di sottofondo con gessofibra FERMACELL**

## Guarda cosa c'è sotto un buon pavimento!

Per informazioni contattare:

**GioloCenter s.r.l.**

Via delle Industrie, 30  
35020 Albignasego (PD)

Telefono 049-86 25 564 Fax 049- 86 28 056

Mail: [davide@giolocenter.it](mailto:davide@giolocenter.it)

[www.giolocenter.it](http://www.giolocenter.it)

**Xella**

Sistemi di costruzione a secco Srl

via Vespucci 47,

24050 Grassobbio (BG)

Tel 035-4522448 Fax 035-3843941

[www.fermacell.it](http://www.fermacell.it)

**xella**  
Neues Bauen

## **Gonfalone ligneo Palazzo Abatellis di Palermo Il restauro *in situ***

**Angela Lombardo**

Professore a contratto e tutor coordinatore dell'area dei manufatti di origine organica, Corso di laurea in Conservazione e Restauro dei BBCC, Facoltà di Scienze MMFFNN, Università di Palermo

Nel panorama nazionale dell'*habitat* universitario Angela Lombardo è figura a un tempo tipica e atipica. In questa apparente contraddizione si può cogliere l'unicità del suo ruolo.

È tipica in quanto ben esemplifica, con la sua instancabile dedizione agli allievi, che sul *volontariato* pressoché totale si fondano numerosi corsi di laurea e, in particolare, quello dedicato al «restauro dei beni artistici», che dopo anni di soffer tissime diatribe trova ora la sua *rinascita*, pur con le problematiche del difficile rapporto miur/mibac.

È atipica in quanto capace di interpretare con assoluta padronanza il trionfo *sapere, saper fare, saper far fare* quando, al contrario, l'universitario medio, come da molti viene percepito, ne è ormai assai lontano.

Ma non è solo questo a rendere particolarmente interessante la sua personalità. Tutta la sua vita è stata incentrata sul *dare* molto senza chiedere nulla in cambio. Nessuna mercificazione. È questo un modo fortemente etico di condurre la propria vita: il vero atto d'amore è soprattutto donare e donarsi.

Voler bene ad Angela è quindi del tutto naturale. E stabilire con lei ponti di vita vissuta è ancor più bello quando, nel percorrerli insieme, se ne gode la pienezza: con lei senti di essere te stesso, senza riserve.

Anche in questo Angela è maestra di vita sapendo interpretare con la massima naturalezza le tradizioni dell'*homo faber*, indagando le radici del passato, vivendo il presente e proiettandosi verso il futuro. Federicianamente *stupor mundi*, ad Angela dobbiamo essere molto grati.

E.S.

Il Corso di Laurea in Conservazione e Restauro dei BB.CC. dell'Università di Palermo è tra i corsi di laurea che affrontano con tipologie formative avanzate il tema generale dei beni culturali.

A testimonianza si pubblica un estratto dell'elaborato della tesi di Nadia Francaviglia, che rappresenta un esempio della linea di ricerca applicata, che utilizza il binomio Ricerca-Azione con una sperimentazione *in situ* presso la sede museale di Palazzo Abatellis (Palermo) per l'intervento di restauro di un'opera di grande pregio come il gonfalone ligneo intagliato e dorato risalente alla metà del XV secolo, posizionato accanto alla famosa Annunziata di Antonello da Messina.

Il percorso formativo dell'area materiali organici del Corso di Laurea in Conservazione e Restauro dei Beni Culturali dell'Ateneo di Palermo ha tra le sue peculiarità, l'obiettivo di formare personale specializzato in grado di interpretare le esigenze di tutela e di valorizzazione dell'ingente patrimonio delle arti minori in materiali organici come: tessuti, polimerici, oggetti d'*élite* in corallo, avori, ma anche cuoio dorato e dipinto, beni cartacei come i disegni, le stampe, il patrimonio librario, le miniature, in gran parte di uso liturgico e conservati nei tesori delle chiese e nei musei.

L'individuazione di questa area tematica con l'attivazione di uno specifico corso nell'Ateneo, che vede impegnate figure professionali con una specifica preparazione storica, metodologica e tecnica nell'ambito delle arti minori e d'uso (dalla tarda antichità all'epoca contemporanea), comporta, oltre a un'attenzione alla conservazione di grandi patrimoni, anche il riconoscimento di piena dignità artistica di questa tipologia di manufatti, auspicando di superare l'ormai riduttiva definizione di «arti minori», evidenziando, altresì, le relazioni di questa produzione con le altre forme artistiche quali pittura, scultura e architettura.

Una buona politica nella formazione, ma anche nella conservazione, deve mirare a tenere collegati ricerca, operatività e formazione. A tale scopo il settore relativo ai manufatti di origine organica ha avviato, a partire dallo scorso anno accademico, una serie di attività didattiche di «intervento *in situ*», presso strutture museali regionali, o presso patrimoni religiosi con lo scopo di: far fare esercizio pratico d'intervento agli studenti; rendere visibile il lavoro svolto dagli studenti; sensibilizzare il pubblico riguardo alla pressante attualità della conservazione e il restauro dei manufatti artistici.

Alcune tesi e le rispettive linee di ricerca prendono spunto da progetti sperimentali individuati e già avviati e in parte realizzati da me durante il periodo nel quale ho svolto la funzione di responsabile del laboratorio di restauro dei manufatti in materiali organici della Regione Siciliana.

Ogni tesi prende spunto e sviluppa, con un diverso peso, una delle componenti individuate, dando di volta in volta più spazio allo studio scientifico di particolari materiali o aspetti di degrado, alle scelte metodologiche di intervento, allo studio storico e delle fonti d'archivio, secondo la scelta stessa dello studente e l'opportunità offerta dal progetto, senza tuttavia tralasciare gli aspetti connessi alla conservazione in ambiente museale e alla corretta presentazione delle opere.

Le opere afferenti i patrimoni dei beni oggetto d'uso spesso e nella maggior parte dei casi non trovano alcun riferimento nella letteratura specifica o in banche dati e, dato che in questo settore non è possibile fare alcuna *generalizzazione* e ogni realtà territoriale presenta consuetudini e prassi esecutive diversificate, qualsiasi tecnica o materiale utilizzato devono essere ricondotti, allo scopo di una perfetta comprensione, al contesto d'origine.

I casi di studio affrontati si articolano in capolavori da manuale come paliotti in cuoio, cristi in cartapesta, statue processionali, manufatti tessili, reali cofanetti in avorio ecc. appartenenti ad epoche, tipologie, materiali, tecniche di produzione, urgenze conservative ed esigenze espositive molto diverse dalle opere intese mag-

giori. Agli allievi è stata richiesta una grande serietà di approccio metodologico, come capacità di adattarsi alle necessità di tali tipologie d'opera, spesso interpretata come lettura condotta a più voci, dimostrando, senza nulla togliere all'originalità della dissertazione, la consapevolezza di come il restauro moderno sia anche un lavoro di *équipe*, ispirato a curiosità multidisciplinari.

Secondo i casi, sono stati sviluppati gli aspetti diagnostici, la sperimentazione di nuove tecnologie d'intervento, l'aggiornamento di approcci e di modalità esecutive tradizionali e, non ultima, la necessità di individuare, sperimentare e verificare la possibilità di intendere la conservazione di queste opere attraverso una manutenzione programmata. Contestualmente si è anche operato con una schedatura dell'opera sulla quale si interviene, quale momento della costruzione del censimento di questo patrimonio.

Il valore e l'originalità di questi lavori trovano riconoscimento anche al di fuori dell'ambito universitario, tanto che alcuni, come quello qui presentato, trovano continuità collaborando con istituzioni di settore che operano nella tutela dei beni culturali. Questo è il risultato della ricca rete di contatti costruita continuamente nell'ambito della didattica del Cdl e, in modo specifico, dagli allievi in corso di specializzazione, con enti, istituzioni, depositi di patrimoni ecc. finalizzata alla promozione delle attività di conservazione, restauro e tutela del patrimonio artistico locale.

Quello che in queste tesi è chiamato «obiettivo sperimentale» è costituito da un'analisi ragionata e approfondita dell'oggetto e del contesto, dell'individuazione delle necessità di una manutenzione programmata e del restauro *in situ*. Nel caso del gonfalone, un'opera in legno, ma con le fattezze di un merletto, il restauro costituisce il logico completamento della ricerca applicata.

Parlando degli oggetti d'uso come beni culturali, e fatte le necessarie premesse e distinzioni, appare scontata la necessità di un censimento e di una catalogazione di tali beni, svolti in maniera sistematica, con criteri di rigore scientifico inerenti sia alle categorie di beni, sia alle caratteristiche proprie di ciascun materiale usato.

A tale scopo, la schedatura rappresenta lo strumento per esaminare e descrivere l'oggetto attraverso l'uso di una scheda elaborata, definita auto istruente, che offre una struttura concettuale adatta a restituire organicamente le conoscenze acquisite, rendendole comunicabili, gestibili ed utilizzabili come riferimento, idonee a definire anche lo stato di conservazione dell'oggetto.

Impossibile formulare una scheda univoca adatta a tutti i beni d'uso, ai diversi materiali e alle diverse situazioni di conservazione. Questa è la ragione che ha fatto preferire un progetto cognitivo e di conoscenza simile nei diversi casi, ma con proprie specificazioni tecniche a seconda del materiale usato e del tipo di oggetto. Così sono state elaborate schede auto istruenti sul patrimonio tessile ecclesiale, sugli oggetti d'arredo in cuoio, sui disegni, sui documenti di architettura ecc. Una scheda per contenere le informazioni utili all'identificazione della materia, dello stato di conservazione e programmata per *step* di controllo periodico, e quindi parte di un «sistema» che deve integrarsi con altri archivi siano essi cartografici, fotografici ecc. In altri termini, si potrebbe parlare di un ipertesto che integri conoscenze, materiali diversi e programmi di manutenzione.

Il progetto, programma di manutenzione programmata, monitoraggio e/o restauro non va inteso come intervento fine a se stesso, ma come un momento di un «programma di realizzazione», riferito ad un sistema organizzato di comunicazione aperto e in grado di ricevere contributi interdisciplinari provenienti da altre realtà, nonché collegabile ad altre esperienze conservative.

In questo quadro si colloca la rilevanza del progetto formativo illustrato e la presenza delle università in un campo che fino ad ora ha avuto dei poli di eccellenza ma che, proprio perché non capil-



Palermo, Galleria Regionale della Sicilia, Palazzo Abatellis. Cornice lignea dorata e intagliata di un gonfalone processionale proveniente da Tusa. XV sec. Foto: Enzo Brai.

lari, non sono stati in grado di risolvere il problema della qualificazione degli interventi sul territorio. Riuscire a creare delle competenze creando e diversificando la formazione con diverse scuole e corsi di laurea sul territorio italiano, che se pur differenziandosi in rapporto alle diversità dei contesti territoriali, siano collegati tra di loro, con incontri di aggiornamento e continui confronti metodologici, scientifici e tecnici, per strutturare dei profili formativi degli operatori del restauro secondo indirizzi europei, sembra una necessità urgente per un paese come il nostro che detiene un grandissimo patrimonio anche di beni culturali d'uso comune.

È anche questa l'idea espressa nell'elaborato di tesi; e così vanno anche lette le definizioni delle azioni di manutenzione, l'individuazione di una prassi e di un metodo per il restauro *in situ*, e di conseguenza nell'identificazione di figure professionali del restauro e della manutenzione programmata.

Per concludere, parlando di restauro e poi di formazione, il pregio italiano, come più volte detto da Petrarco, sta nel fondamento metodologico che è stato posto all'integrazione fra le differenti discipline che intervengono nel campo del restauro, con un elemento aggiuntivo, l'integrazione delle professionalità, nonché nello sviluppo di modelli di conservazione programmata connessi alla carta del rischio (Urbani).

La storia del restauro è sempre in evoluzione, il programma svolto e proposto nella tesi e così ampiamente esplicitato, con ampie notazioni scientifiche e tradotto in operatività, non è inteso come «modello», ma piuttosto come ipotesi da verificare in un confronto fruttuoso per tutti, e come preoccupazione per la formazione professionale in modo da rendere efficace l'azione. •



Indagini scientifiche preliminari. Osservazione delle superfici con microscopio digitale portatile.



Preconsolidamento della doratura.



Sopra: rimozione dei depositi superficiali dalla superficie dorata e dal supporto. Sotto: area di lavoro organizzata per l'intervento a museo aperto.



## La cornice lignea del gonfalone processionale di Tusa esposta a Palazzo Abatellis, Palermo

Nadia Francaviglia

**P**arlare di manutenzione programmata oggi significa innanzitutto porsi un problema di significato, oltre che di metodo. Non è semplice né scontato, infatti, definire nettamente i contorni concettuali e applicativi di questo particolare ambito della conservazione. Come spesso accade, anche in questo caso il passato viene in aiuto del presente, rivelando l'origine lontana del termine, derivato dal latino medievale *manutene-re*, tenere in mano, ovvero tenere qualcosa vicino a sé per evitarne la perdita. La definizione, che cela un carattere quasi affettivo insito nell'azione della manutenzione, contiene *in nuce* i due aspetti fondamentali che distinguono la manutenzione dalle altre misure conservative. Il mantenimento delle condizioni ottimali di integrità e funzionalità di un oggetto di interesse culturale (sia esso un edificio o un bene mobile) è certamente individuabile come lo scopo primario delle azioni di manutenzione. Ciò che spesso viene sottovalutato è invece un altro aspetto legato imprescindibilmente alla manutenzione, ovvero la conoscenza dell'oggetto. Non si può intraprendere di fatto nessun progetto di manutenzione senza avere una conoscenza profonda del bene o della collezione che sarà oggetto dell'azione conservativa.

Proprio sul principio del «conoscere per mantenere e mantenere per conoscere» si basa la ricerca finalizzata alla sperimentazione di un protocollo di manutenzione programmata applicato in particolare al patrimonio costituito dalle opere afferenti alle cosiddette «arti minori», spesso relegato a un ruolo marginale nel campo della conservazione. Come già accennato in premessa, la tesi costituisce l'inevitabile prosecuzione di una ricerca già avviata e sperimentata nei corsi di specializzazione, attraverso numerose esperienze di laboratorio e di cantiere.

La scelta della cornice lignea dorata e intagliata appartenuta a un gonfalone processionale del XV secolo come oggetto della sperimentazione non è dunque casuale, in quanto l'opera, oggi esposta nella Galleria Regionale della Sicilia, a Palazzo Abatellis, riassume perfettamente i caratteri tipici di quel patrimonio vastissimo e inestimabile presente in Sicilia, costituito prevalentemente da oggetti caratterizzati da un'originaria funzione d'uso e facenti parte di una ben consolidata tradizione di alto artigianato, in questo specifico caso di ispirazione gotico-catalana. La particolare condizione espositiva dell'opera, inoltre, ha comportato un ulteriore sforzo progettuale, in quanto si tratta di un oggetto ligneo esposto senza vetrina all'interno della sala che ospita il pezzo più importante dell'intera collezione museale: l'*Annunziata* di Antonello da Messina. La programmazione delle azioni di manutenzione dunque, passando attraverso la conoscenza dell'oggetto e dell'ambiente di conservazione, ha preso in considerazione anche la particolare condizione ambientale, determinata da uno spazio ristretto e tuttavia assai frequentato in ragione della presenza del capolavoro antonelliano.

La particolare localizzazione dell'oggetto scelto ha costituito lo spunto per la linea di ricerca forse più importante perseguita dalla tesi: l'organizzazione di un intervento in situ secondo modalità e tempi progettati dettagliatamente in fase preliminare, considerando sia gli aspetti tecnici richiesti dal minimo intervento che sarebbe stato svolto sulla cornice, sia gli accorgimenti necessari per l'esecuzione dei lavori durante le ore di apertura al pubblico. Le scelte operative sono state condizionate fortemente dalle particolari condizioni di lavoro, dettate dalla presenza dei visitatori, dallo spazio ristretto, dalla posizione dell'oggetto in luogo di passaggio da una sala all'altra: condizioni queste, ovviamente, del tutto diverse da quelle normalmente vivibili in un laboratorio.

Tuttavia, le caratteristiche della cornice lignea quattrocentesca risultavano del tutto incompatibili con un eventuale trasporto in laboratorio – valutazione che accomuna quasi tutte le opere in materiale organico – e hanno perciò determinato il punto di partenza per una ulteriore sfida progettuale, riguardante non solo le scelte tecniche afferenti all'intervento, ma anche l'organizzazione dell'area di lavoro e la comunicazione con il pubblico.

In particolare, quest'ultimo aspetto ha visto la fondamentale collaborazione dell'Associazione degli Industriali di Palermo, che ha interamente finanziato la realizzazione di un *totem* multimediale per la visualizzazione dei dati inerenti all'intervento, che è stato posizionato accanto all'opera proprio per informare i visitatori sul lavoro in corso di svolgimento. La disponibilità e l'interesse mostrati da Confindustria Palermo nei confronti del lavoro svolto dal laboratorio universitario dell'area organica dimostrano concretamente la proficua sinergia che può essere stabilita tra enti pubblici e privati nel segno di una cultura della conservazione mirata proprio al restauro *in situ*, sempre più dif-

fusa negli ultimi anni in Europa. Un ottimo riscontro si è avuto dal pubblico, che si è dimostrato molto incuriosito e interessato non solo dal lavoro in corso di svolgimento, ma anche dalle informazioni visualizzate sul *totem*. L'iniziativa ha riscosso molto successo anche presso i visitatori stranieri (per lo più francesi e inglesi), a quanto pare poco abituati ad avere la possibilità di vedere un restauratore al lavoro all'interno di un museo.

La ricerca inerente al protocollo metodologico e organizzativo da seguire nell'ambito di un intervento conservativo svolto a museo aperto è stata svolta contestualmente a quella, ancora in fase di svolgimento, incentrata sulla sperimentazione di un progetto di manutenzione programmata. Il primo passo di questa sperimentazione è stato indirizzato all'elaborazione di una apposita scheda relativa al manufatto, contenente tutte le informazioni necessarie per acquisire una conoscenza il più possibile completa dell'oggetto. Notizie storiche e vicende conservative si affiancano dunque a una dettagliata disamina della tecnica costruttiva e delle lavorazioni che caratterizzano l'opera, giungendo infine alla descrizione dello stato di conservazione e delle condizioni ambientali in cui si trova l'oggetto.

La scheda dei manufatti lignei proposta in questo studio riprende, anche se con qualche modifica, l'impostazione data alla scheda per i manufatti d'arredo costituiti in prevalenza da cuoio, elaborata dalla professoressa Angela Lombardo e dalla dottoressa Giovanna Avella e in parte già sperimentata su alcune collezioni. La scheda è tuttora oggetto di studio e revisione anche da parte degli altri studenti che si specializzeranno nel restauro di opere lignee con originaria funzione d'uso, e costituisce parte integrante di un protocollo sperimentale di manutenzione programmata che verrà avviato dal corso di Conservazione e Restauro in collaborazione con la Soprintendenza per i Beni Culturali di Enna (U.O. Beni Storico artistici). Dettagliata in ogni sua parte, la scheda non prevede una compilazione libera, ma una semplice scelta di campi già proposti, da segnare in base a quanto osservato sull'oggetto. Alla scheda si accompagna infine un piccolo lemmario visuale, che facilita l'individuazione dei termini contenuti anche grazie alla presenza di fotografie dettagliate allegate ad ogni vocabolo.

Appare dunque evidente il forte legame tra la scheda relativa al manufatto e la programmazione delle azioni di manutenzione. Qualsiasi intervento infatti, deve essere necessariamente preceduto da un accurato controllo delle condizioni di conservazione dell'oggetto, al fine di individuare a distanza di un determinato periodo di tem-

po, l'eventuale presenza di nuovi segni di degrado, e, nel caso siano effettivamente riscontrati, tentare di conoscerne le cause. Si pensi, ad esempio, al degrado biologico su un manufatto ligneo: la comparsa di nuovi fori di sfarfallamento è il chiaro segno di un attacco in atto, che deve essere immediatamente trattato per evitare ulteriori danni al supporto. È chiaro che all'ispezione del manufatto deve accompagnarsi anche il controllo climatico dell'ambiente di conservazione, per individuare eventuali significativi cambiamenti delle condizioni termigrometriche, spesso causa principale del degrado dei manufatti di origine organica.

Nel ben più indagato campo della manutenzione edilizia, si è soliti distinguere due tipi di manutenzione, differenziando la manutenzione ordinaria da quella straordinaria. Anche per gli oggetti d'arte è possibile procedere a una analoga differenziazione. Tuttavia, sembra opportuno specificare che i due tipi di manutenzione, apparentemente separati, sono in realtà il frutto di un medesimo processo. La manutenzione straordinaria interviene laddove, nel corso dei controlli svolti in sede di manutenzione ordinaria, vengono rilevati degradi o rischi che possono peggiorare le condizioni del bene.

Le ragioni che possono determinare la necessità di un intervento di manutenzione straordinaria possono essere molteplici: l'interruzione della pratica di manutenzione ordinaria per un lungo periodo, un avvenimento improvviso che causi uno sconvolgimento delle condizioni di conservazione dell'oggetto (rottura degli impianti di climatizzazione, infiltrazioni non diagnosticate di umidità ecc.) e così via. Le operazioni di manutenzione straordinaria, dunque, hanno come obiettivo principale quello di ripristinare le condizioni ottimali dell'oggetto, riportandolo allo stato nel quale abbia soltanto bisogno di manutenzione di tipo ordinario. Se svolta periodicamente e secondo programma, la manutenzione ordinaria può naturalmente consentire di evitare interventi di restauro spesso invasivi e inutilmente costosi, garantendo un ulteriore vantaggio per l'ente possessore del bene o della collezione. L'inizio di una campagna di manutenzione, attraverso la schedatura degli oggetti che ne fanno parte, si configura inoltre come il primo momento di acquisizione di importanti informazioni su patrimoni spesso ignorati o poco conosciuti, dimostrando così la funzione della manutenzione intesa come progetto di conoscenza.

Il manuale di manutenzione programmata proposto nella tesi descrive le singole operazioni di manutenzione differenziando per ognuna materiali, tempistica e logistica necessari. Ogni sezione è accompa-

ta da un'ampia documentazione fotografica, al fine di facilitare la comprensione della metodologia di lavoro richiesta da ciascuna operazione. Occorre sottolineare che il protocollo si trova ancora in una fase sperimentale ed è ovviamente suscettibile di modifiche e miglioramenti. Tuttavia, si auspica che possa costituire un ulteriore piccolo passo verso una più diffusa cultura della manutenzione, indirizzata in particolar modo alle collezioni museali contenenti oggetti d'arte ma originariamente d'uso, per le quali è necessario un diverso approccio conservativo, volto al rispetto dell'originaria funzione d'uso e delle caratteristiche estetiche e tecniche proprie di questa particolare produzione.

Infine, un ulteriore aspetto affrontato dalla ricerca è stato rivolto alla conoscenza della legislazione italiana vigente in materia di manutenzione dei beni culturali, attraverso l'analisi delle norme contenute nel Codice del 2004 (e successive modificazioni), e in altri documenti inerenti la conservazione del patrimonio, con particolare attenzione ai beni museali (Atto di indirizzo sugli Standard Museali del 2001). È stato facile notare come, malgrado la presenza frequente di articoli riguardanti la manutenzione programmata, siano ancora del tutto assenti norme tecniche caratterizzate da valore giuridico.

Certamente non occorre specificare come sia del tutto scorretto stigmatizzare le metodologie di restauro o di manutenzione attraverso rigide norme legislative. Tuttavia, la mancanza di linee guida per la programmazione della manutenzione costituisce la causa principale di una frammentazione che, almeno sul piano metodologico, necessita di essere sanata. La pratica della manutenzione, infatti, viene già attuata presso le Soprintendenze di alcune regioni italiane, soprattutto all'interno dei musei, dove la gestione delle operazioni è affidata solitamente a un conservatore-restauratore.

I recenti dibattiti e convegni nazionali che hanno visto come argomento principale proprio la manutenzione dei beni culturali mobili testimoniano la rinnovata attenzione nei confronti di questa pratica conservativa, seguendo la strada già tracciata da Cesare Brandi con il concetto di «restauro preventivo». Lo scambio reciproco di esperienze tra enti territoriali che già attuano programmi di manutenzione sul patrimonio storico artistico costituirebbe il primo fondamentale passo verso una definitiva normalizzazione delle pratiche di manutenzione, obiettivo per il quale il mio docente, professoressa Angela Lombardo, prima nel ruolo di responsabile del laboratorio regionale di restauro e oggi dell'area organica dell'università, concorre attivamente con la sua attività. •

# Istanbul 2010 capitale europea della cultura Attraverso lo sguardo di un osservatore in transito

Titti Zezza



La città di Istanbul, che a partire dal 16 gennaio di quest'anno ha assunto il ruolo, unitamente all'ungherese Pécs, di capitale della cultura europea, con uno scatto di orgoglio è tornata a sentirsi a pieno titolo erede di quel suo lontano glorioso passato quando fu dapprima fulcro dell'Impero romano d'Oriente, divenuto poi Impero bizantino, e quindi, a partire dalla metà del XV secolo, capitale dell'Impero ottomano. Sulla stampa nazionale turca già da tempo si andava sottolineando che la città era ormai pronta per il grande evento, per un salto di qualità. Lo slogan ricorrente era il seguente: Istanbul è ancora oggi la città dove in passato si era soliti essere presenti! Un polo, quindi, di attrazione internazionale. Ed ecco allora, suddiviso per l'occasione l'anno in quattro periodi che rimandano agli elementi naturali del pianeta (Terra, Aria, Acqua e Fuoco), una lunga serie di appuntamenti riguardanti l'arte, la musica, il teatro, il cinema, la letteratura. Nella pianificazione dei numerosi eventi che hanno caratterizzato quest'anno che volge ormai alla sua conclusione si è percepita quasi una sorta di ansia da prestazione da parte degli organizzatori perché l'obiettivo era quello di dimostrare che la città è oggi all'altezza dell'Occidente.

Dell'uno e dell'altro Impero di cui Istanbul fu capitale il visitatore troverà tracce cospicue e ben identificabili nel suo tessuto urbano, in particolare in quella parte della città che sin dall'antichità più remota fu scelta come luogo di insediamento per la sua felicissima posizione geografica: un istmo collinare che si protende quasi a toccare il continente asiatico da cui lo separa lo stretto del Bosforo. Fu proprio grazie a quella sua posizione che la città si mostrò sin dalle origini vocata al ruolo di grande emporio commerciale, divenendo presto crocevia di idee, uomini e merci, nonché punto di incontro tra Oriente e Occidente.

Per questo un primo aspetto della città di Istanbul che ha sempre colpito ogni visitatore è il suo essere sostanzialmente un immenso mercato. Uno stanbuliota, scriveva J. Brodskij in *Fuga da Bisanzio*, si trova nel proprio elemento solo nell'infinito aggrovigliarsi di quelle gallerie a volta che formano la ragnatela del suo bazar che è il cuore e la mente di questa città. Una città dentro la città, che si sviluppa secondo un disegno simile a quello dei tappeti orientali, ma anche simile a quello delle circonvoluzioni dei caratteri arabi che adornano le moschee.

A Istanbul il commercio si espande dovunque secondo un andamento tentacolare proteso a occupare ogni minimo spazio. Ha un ventre molle sotterraneo, colorato, debordante che si insinua nei sotto-





passi pullulanti di venditori di ogni genere di mercanzia, molta della quale di tutto rispetto per qualità e tecnologia. In superficie l'attività commerciale si insinua invece in brevi o lunghe gallerie coperte che si addentrano fin dove è possibile tra i palazzi: una versione moderna dell'antico *bedesten*, il mercato coperto attorno a cui si articolava nel passato ogni città islamica che è sempre stata una sorta di animato emporio. A Istanbul tale carattere risulta esaltato in quanto la città attuale d'impronta ottomana si è sovrapposta a un insediamento più antico sorto anch'esso proprio per captare la vocazione commerciale del luogo. Vi sono luoghi le cui caratteristiche fisiche determinano la loro storia.

Dall'imperatore Costantino, che nel IV secolo trasferì qui la capitale dell'Impero, per cui l'antico nome della città che era Bisanzio venne sostituito da quello di Costantinopoli, essa era vista già allora come un crocevia, un'intersezione di rotte commerciali, di strade carovaniere provenienti sia da est che da ovest, sia da nord che da sud. L'imperatore ne volle fare una seconda Roma e come tale anche i suoi successori l'arricchirono e abbellirono di imponenti edifici e infrastrutture.

Il contesto cittadino brulicante di attività commerciali, di contrattazioni, di richiami e di musica, è una ubriacatura di suoni e di colori per un occidentale che si aggiri oggi per i quartieri più tipicamente turchi della vecchia Istanbul o anche, al di là del Corno d'oro, nei distretti ottocenteschi abitati in passato dagli europei, quando la città era un rifugio molto amato dai tardoromantici di mezza Europa, e ora divenuti fulcro della mondanità e dello *shopping* cittadino. C'è, però, un altro volto meno conosciuto, ma economicamente e socialmente più significativo di questa città che nel tempo si è andata espandendo a dismisura lungo entrambe le rive dello Stretto del Bosforo. È quello della nuova Istanbul frutto dello strabiliante boom economico della Turchia risalente agli anni Ottanta, a stretto contatto con i più significativi protagonisti internazionali del potere finanziario (mondo arabo, Europa, Usa) che attira investimenti per miliardi di dollari. Qui, sulla riva europea del Bosforo, in una zona ricca di verde e lontana dall'assordante caos cittadino, sono sorti negli ultimi anni nuovi quartieri dove vive l'alta società stanbuliotta che quasi ignora il cuore antico della città, ma da cui ha ereditato lo spirito imprenditoriale e commerciale.

Lo spazio urbano di questa megalopoli è frazionato in distretti che, però, tra loro raramente s'incontrano. La nuova borghesia, moderna, laica, europeizzata non ha nulla da spartire con la classe povera del centro storico e delle periferie, tradizionale, religiosa, di stampo orientale. Sempre a ridosso di questa sponda, non lontano dall'aeroporto, è sorto un quartiere modernissimo, quello di Levent, che è quasi una città satellite, caratterizzato da una selva di grattacieli che determinano nel visitatore una sorta di straniamento quasi si fosse stati improvvisamente catapultati in una città statunitense, dove sono sorte le sedi delle più grandi società commerciali e dei gruppi finanziari della nazione. Svetta su tutti l'Is tower Bank con i suoi 52 piani a cui si aggiungerà presto la sede della Banca centrale turca e lo Zorlu Center, un complesso con unità abitative, centro congressi, negozi e tanto verde, creato secondo concezioni architettoniche innovative.

Istanbul è oggi una città in continuo, vorticoso cambiamento, e anche la società turca sta cambiando in fretta. D'altra parte il 75% della popolazione di questa città ha meno di 35 anni. Anche quella parte della città sorta in passato sulla sponda asiatica dello Stretto del Bosforo si è ormai affrancata dal giudizio negativo che la etichettava qualche anno fa come povera e sottosviluppata ed anch'essa è già proiettata verso il futuro. Per questo nel 2004 si è dato avvio ad un'opera ingegneristica di grande impegno che doveva essere inaugurata proprio quest'anno in occasione dell'assunzione da parte di Istanbul del ruolo di capitale della cultura: una linea ferroviaria che consentisse di collegare il territorio asiatico con quello europeo passando sotto lo Stretto del Bosforo mediante un tunnel sottomarino che, posizionato a 60 metri sotto il livello dell'acqua, risulterà essere il più profondo del mondo. E ciò al fine di alleggerire il traffico abnorme che oggi rischia di soffocare la città la quale vede passare ogni giorno sui due ponti gettati sul medesimo Stretto una fila ininterrotta di veicoli commerciali. L'inaugurazione dell'opera è però slittata al 2013 perché durante gli scavi intrapresi per creare una stazione di accesso alla nuova metropolitana da collegare alla ferrovia, sono venute alla luce alcune tracce significative del glorioso passato di questa città, in particolare l'antico porto fatto costruire dall'imperatore Teodosio II nel IV secolo, uno dei porti più importanti del periodo bizantino della cui precisa ubicazione si era ormai persa memoria. Con esso, oltre a reperti di vario genere ed epoche storiche, sono venute alla luce anche tracce di insediamenti neolitici che hanno indotto gli studiosi a spostare all'indietro di 5000 anni la storia della città.

L'Occidente ormai preme alle porte della Turchia diffondendovi uno stile di vita libero, edonista, consumista. Anche nelle più modeste botteghe di Istanbul campeggiano le firme prestigiose della moda italiana. La ricchezza che si è soliti esibire (è la quinta metropoli al mondo per numero di bilionari!) induce la gente ad associare il lusso alle griffe più famose. Per questo la Turchia ed Istanbul in particolare stanno diventando per gli stilisti europei un mercato ricco di potenzialità da sfruttare. Crescono, però, anche i marchi locali e nuovi talenti del *design* turco l'anno scorso hanno fatto sfilare le loro creazioni accanto ai nomi più prestigiosi del *fashion* europeo. Crescono anche le aziende tessili e dell'abbigliamento che, grazie alla grande sapienza manifatturiera e alla originale creatività, cominciano ad affermarsi anch'esse in campo internazionale.

I manifesti pubblicitari per le strade fanno riferimento a una società apparentemente libera da vincoli religiosi o morali ed esaltano valori come la bellezza, la ricchezza, il benessere fisico.

L'attrazione che una parte del mondo ottomano prova per il nostro Occidente è forse una spinta magnetica scritta nell'evoluzione, ma non da tutti avvertita. E allora si può capire il disagio di una certa componente conservatrice di questa società che vede scalzati alla base i valori morali e religiosi su cui sinora si era retta, così come si può immaginare l'orgoglio ferito di chi percepisce di doversi sottoporre a una estenuante prova d'esame, di anno in anno procrastinata, per entrare a far parte della agognata, per alcuni, Comunità europea.

Si può decidere di visitare Istanbul con l'intento di ricercare le tracce del suo straordinario passato oppure per verificare se questa nazione è idonea a far parte dell'UE. Certo oggi la Turchia è già un membro a pieno titolo di tutte le principali istituzioni d'Europa. Membro del Consiglio europeo dal 1949 e dal 1951 facente parte della Nato, nel 1959 ha presentato domanda per aderire alla CEE e nel 1963 è stato sottoscritto l'accordo di associazione. La Turchia ha avuto accesso alla Organizzazione europea per la cooperazione economica (OCSE), così come all'CSCE e alla Banca europea per la ricostruzione e lo sviluppo (BERS); infine nel 1996 è divenuta effettiva l'Unione doganale che la lega all'Europa. Il suo percorso di avvicinamento alla piena integrazione nella UE è, però, ancora irto di ostacoli a causa delle secolari e parzialmente irrisolte contraddizioni insite nella sua società, ma il pragmatismo commerciale dei suoi abitanti consente, però, già ora di pagare merci e servizi indifferentemente in lire turche o in euro.

Istanbul non è certo oggi una città alla periferia della storia. Il suo stesso aeroporto colpisce il viaggiatore occidentale per la sua organizzazione razionale, l'efficienza e il notevole traffico di passeggeri. E che dire della Compagnia di bandiera, la Turkish Air Line, che può vantarsi di un bilancio in attivo e ti offre su una tratta di media percorrenza un vero pranzo preparato dal suo ristorante «sopra le nuvole», come recita il menu a scelta? Quale abisso la separa dalla nostra attuale Compagnia sempre in affanno!

Certamente l'impatto con il tessuto urbano della vecchia Istanbul, venendo dall'aeroporto, delude inizialmente il visitatore attuale perché la città appare smisuratamente cementificata. Essa conta oggi quasi 15 milioni di abitanti molti dei quali, richiamati dal benessere della megalopoli, hanno trovato via via alloggio in molte abitazioni fittizie. E così parte delle suggestive, verdi pendici del Bosforo, del Corno d'oro e del Mar di Marmara, svariamente ritratte dai viaggiatori del passato, si è andata coprendo di una colata grigiastra. Tra quelle case, tra le strade tortuose in pendenza che ricordano i dislivelli di Roma per il medesimo carattere collinare del territorio su cui la città è sorta, con il selciato spesso sconnesso e una sommaria cura del fondo stradale, la superficie del mare s'intravede qua e là ricordandoci che il fulcro è lo specchio d'acqua antistante la città.

Come il traffico automobilistico nelle vie cittadine è assai sostenuto, anche in mare lo spostamento degli instancabili traghetto che collegano una sponda con l'altra, che risalgono il Corno d'oro, oppure sono diretti a nord verso il mar Nero attraverso lo Stretto del Bosforo o a sud verso il Mar Egeo, attraverso il Mar di Marmara, trasportando pendolari, merci e turisti, dà l'im-



pressione del pulsare incessante di un motore a pieno regime.

Ed ecco inglobate in questo tessuto urbano, divenuto sempre più compatto, le moschee dell'Islam trionfante, quasi accatastate tra gli edifici dai quali chiaramente si distinguono da lontano per quei minareti che puntano verso l'alto, snelli, acuminati, quasi un miracolo di tecnica edilizia. Il sacro e profano si confondono senza soluzione di continuità. Il mercato e la moschea sono contigui, inseparabili poli della vita urbana, per permettere ai fedeli di adempiere all'obbligo della preghiera togliendo il minor tempo possibile al commercio da cui la moschea trae sostegno attraverso le elemosine. Fa eccezione la Moschea Blu, che fronteggia quella che fu la chiesa cristiana per eccellenza della città quand'era capitale dell'Impero Romano, vale a dire Santa Sofia, l'una di fronte all'altra, ai lati di una piazza alberata dove originariamente si trovava l'insediamento imperiale romano ormai cristianizzato.

Il tessuto urbano di Istanbul non è uniforme come non lo è lo stile di vita dei suoi abitanti: quello proprio delle società occidentali più evolute può coesistere gomito a gomito con abitudini di vita che sembrano ormai datate. I lustrascarpe dalle preziose cassettoni di legno e certe automobili usurate da un impiego troppo prolungato ci rimandano a certe immagini di miseria postbellica. Ciò coesiste, però, con strutture alberghiere eccellenti, ristoranti, negozi, librerie, centri culturali dall'*interior design* particolarmente raffinato: un mondo coloratissimo che contamina le facciate delle case, i cibi, il vestiario. Anche il velo che nasconde i capelli delle donne, secondo i dettami più conservatori dell'Islam, spesso non ha in sé nulla di mortificante, ma studiato di volta in volta nei colori e nei disegni diventa parte integrante di un ricercato *look* femminile giungendo persino ad esaltarlo.

Uno dei tanti tassisti che sfrecciano avanti e indietro per le strade di Istanbul con le

loro auto gialle becco d'oca, un tassista che ci ha adescato e fatto pagare una cifra esorbitante per una breve corsa, durante il tragitto ha sputato fuori dal finestrino con un vigore stupefacente. Mi sono chiesta: è forse lo stesso tipo di sputo con cui certi turchi oltranzisti, non molti anni fa, colpivano per spregio la fotografia del maggior poeta turco del XX secolo, Nazim Ikmek, uomo colto e affascinante che fu avversato in patria all'epoca del regime militare per aver denunciato con durezza la mancanza di libertà e le condizioni di disuguaglianza sociale del suo popolo e che fu incarcerato e costretto all'esilio?

Ora il Governo di Ankara vuole riabilitare la figura restituendogli la cittadinanza. Lo stesso Orhan Pamuk, scrittore stanbuliote insignito del premio Nobel per la letteratura nel 2006, costretto pure lui pochi anni fa ad abbandonare la sua città per sfuggire alla vendetta di chi trovava offensivo ch'egli ricordasse ai suoi compatrioti l'eccidio perpetrato ai danni del popolo armeno, ora è potuto ritornare nella sua Istanbul dove si inaugura un museo ispirato alla sua opera letteraria. Questo scrittore è stato vittima di quel nazionalismo turco che nella sua manifestazione più esasperata viene identificato con l'organizzazione eversiva Ergenekon, una sorta di Gladio turca. Questa, accusata di aver terrorizzato il Paese per dieci anni, ora è stata messa sotto scacco dal governo in carica del Primo ministro Erdogan e molti dei suoi membri, tra cui numerosi militari, sono in attesa di giudizio.

Attualmente è in atto in questo Paese una battaglia cruciale tra i nazionalisti che si ritengono attenti custodi dei principi su cui si fonda la Turchia moderna voluta da Mustafà Kemal Atatürk e l'attuale governo moderatamente islamico. Quest'ultimo, accusato dagli avversari politici di islamizzare il Paese, è espressione della nuova borghesia turca che intende completare il processo riformatore dello Stato e conseguire l'integrazione europea. I nazionalisti che cercano di resistere ai notevoli cambiamenti in atto, sembrano rivelarsi troppo chiusi e conservatori per una nazione come la Turchia che ormai è proiettata verso contesti internazionali di grande interesse economico. Un tempo in Turchia erano le Forze armate ad arrestare i Primi ministri in difesa della laicità dello Stato; oggi la situazione si è capovolta e parte della classe militare cerca pervicacemente di non perdere il potere che ha detenuto in passato a vantaggio di chi ora ha in mano le leve del potere economico e vuol giocare un ruolo da protagonista sullo scacchiere internazionale.

Nel sud della Turchia ho voluto chiedere a un altro giovane tassista dallo sguardo mansueto e dai tratti gentili se per caso fosse contento di un eventuale ingresso della Turchia nell'Unione Europea.

Non mi ha risposto. Anche in Turchia esistono gli euroscettici. •

## Le reti dello scambio

### Uomini, merci, architettura

(XV-XIX sec.)

Paola Lanaro, Elena Svalduz

(a cura di)

*Cheiron*, XXV, n. 50, 2008

Paola Lanaro ed Elena Svalduz propongono un interessante volume in cui interdisciplinarietà e lungo periodo costituiscono le linee-guida di un percorso tra economia e architettura in Età Moderna. Naturale sviluppo di quanto emerso nella macrosezione *Le reti dello scambio* del IV congresso dell'AIUSU tenutosi a Milano nel febbraio 2009, l'opera raccoglie saggi di storici dell'economia (Andrea Caracausi, Giovanni Favero, Marina Romani e Rachele Scuro) e storici dell'architettura (Valeria Frignani, Stefano Zagaglia, Tommaso Zampagni e Stefano Croce). Il concetto di rete, oggi così prepotentemente presente, si rivela, come affermano le curatrici nel saggio introduttivo (*Uomini, merci, architetture: dalla bottega al grande magazzino*), nella «concretezza fisica della città, che nella visione luzzatiana, alla quale si vuole fare riferimento, appare del tutto contigua alla concretezza economica» (p. 7).

Reti formali e informali vengono quindi analizzate nel loro intrecciarsi secondo dinamiche che coinvolgono i centri urbani su piani regionali, nazionali e internazionali. La costruzione di una rete di città è il tema su cui si concentra l'attenzione dello studio di Andrea Caracausi (*Mercanti e manifatture tessili fra Padova e Venezia. Reti di scambio e specializzazioni produttive in Età Moderna*), che esamina le interdipendenze tra Padova e Venezia relativamente alle vicende vissute dalle manifatture tessili in età premoderna. La capacità del contesto istituzionale di interagire positivamente con le strategie degli operatori gioca un ruolo centrale nella costruzione di reti di scambio e conseguentemente nei processi di divisione del lavoro e di specializzazione produttiva.

Sebbene a livello macro l'emporio di Rialto sia stato un imprescindibile elemento di sviluppo per la produzione e la commercializzazione di manufatti tessili, tuttavia non scongiurò la creazione di reti slegate da Venezia in grado di connettere la città patavina ai mercati dell'Europa centrale e dell'Italia meridionale. A livello micro, le possibilità offerte dalla congiuntura internazionale furono invece sfruttate dai mercanti attraverso la creazione di «reti di scambio infra-cittadine che incisero sulle strutture economiche dei territori, favorendo specializzazioni produttive a livello locale e incoraggiando la circolazione della manodopera in ambito regionale» (p. 30).

La dotazione infrastrutturale rappresenta in ogni epoca un fattore di dinamicità e sviluppo per la città e il territorio. La considerazione non è banale e, se permea implicitamente il discorso di Caracausi, trova tuttavia esplicita trattazione nel lavoro di Giovanni Favero (*Le province «venete» dalla caduta della Repubblica all'unità: la metamorfosi di uno spazio regionale*) che, spostando l'arco di tempo analizzato all'Ottocento preunitario, si interro-

ga sul «passaggio dalla compresenza di diverse aree economicamente integrate, disposte lungo linee approssimativamente coincidenti con i principali bacini fluviali, a un policentrismo a corridoio che privilegia i principali centri della pianura» (p. 31).

Il processo di riorganizzazione territoriale segnato dalla mano asburgica fornisce la risposta a questo tipo di interrogativi; quegli interventi economici e infrastrutturali favorirono la presenza di vivaci centri manifatturieri accanto a zone agricole ed aree depresse lungo la linea stradale e ferroviaria tra Venezia e Milano. Tra l'area veneta e quella lombarda si consolidò un processo di integrazione economica e finanziaria che nel periodo tra il 1859 e il 1866 non poco favorì «il diffondersi dell'irredentismo anche tra i ceti possidenti, tradizionalmente più moderati» (p. 45).

I lavori di Frignani e Zagaglia offrono la possibilità di indagare la tematica in oggetto attraverso l'occhio dell'architetto. L'analisi di Valeria Frignani (*Giustizia e commercio, palazzo pubblico e ragioni private: commistioni a Mantova e Milano fra Basso Medioevo ed Età Moderna*) svela come gli spazi dell'attività economica nella città meneghina si siano inseriti e sovrapposti al tessuto urbano dei grandi edifici pubblici seguendo un criterio di netta separazione tra luogo istituzionale e spazio economico-commerciale. Diverso è il caso di Mantova dove l'iniziativa privata di artigiani e commercianti favorì una forte compenetrazione tra la componente architettonica commerciale e quella destinata allo svolgimento dell'ufficio politico-istituzionale. Il tema della permanenza e della trasformazione del tessuto urbano oggetto dello studio di Stefano Zagaglia (*Palazzi pubblici e spazi urbani mercantili: permanenze e trasformazioni in Età Moderna*) idealmente accompagna il lavoro di Frignani in un rapporto di stretta complementarità. Il conflitto tra volontà di ridisegno complessivo dello spazio urbano e le resistenze ad essa opposte molto spesso trovò sintesi in una «semplice ridefinizione degli ambiti funzionali e delle attività comunitarie» (p. 61) come dimostra, tra gli altri, il caso del Palazzo della ragione, o dei Trecento, di Treviso.

La formazione di reti nel mondo ebraico è il focus dei saggi di Scuro e Romani. Rachele Scuro (*Reti bancarie, reti commerciali, reti familiari. Scambi all'interno delle comunità ebraiche della Terraferma veneta quattrocentesca*) articola il suo ragionamento su tre piani d'analisi che trattano la dimensione internazionale e trans-regionale, quella regionale e quella urbana. Se il matrimonio è il fulcro di un plesso di reti parentali, finanziarie e culturali, il legame con la terra d'origine e i correligionari di vicina nascita sono gli elementi portanti della struttura di relazioni organizzata dalle comunità ebraiche nello spazio internazionale.

A livello regionale acquistano centrale importanza i banchi aperti nei centri minori soprattutto in seguito alle espulsioni dalle città più importanti, mentre a livello urbano la rete emerge nella sua doppia valenza di network economico (nel senso di una compartecipazione di diverse famiglie nei banchi) e materiale. Per quanto riguarda questo secondo aspetto, è interessante notare come la scelta della localizzazione dei banchi emergesse da un

contrasto tra la necessità economica e il bisogno di auto-rappresentazione all'interno della città entro un perimetro segnato dai vincoli legislativi che precludevano l'accesso ai luoghi simbolicamente più significativi come la piazza principale e le zone in prossimità di edifici sacri. Reti cristiane e reti ebraiche costituiscono il tema indagato da Marina Romani (*Reti socioeconomiche cristiane e reti socioeconomiche ebraiche nelle città dell'Italia centro-settentrionale tra basso medioevo e prima età moderna: un raffronto possibile?*).

La diversità delle precondizioni per la costituzione di reti e capitale sociale (l'assenza nel mondo ebraico delle cosiddette *nationes* e di un'autorità statale di riferimento) condizionano la struttura e le finalità dei network predisposti dalle due comunità sia in senso orizzontale che verticale (se per gli ebrei si trattava di mitigare la posizione di contraente debole oggetto del pregiudizio del microcosmo che lo circondava, per la compagnia mercantile l'obiettivo era l'ottenimento del privilegio dall'autorità statale).

Anche i diversi effetti patrimoniali del matrimonio determinarono disegni strategici differenti, favorendo nel mondo cristiano una forte compenetrazione tra famiglia e azienda (dalla forma unitaria alla *holding*) agevolata dalla cancellazione dell'autonomia patrimoniale della sposa; la donna ebraica invece «poteva, almeno potenzialmente, modellare e rimodellare alleanze e costituire, quindi, un tassello attivo della rete» (p. 107). Da questi presupposti discende quindi la differente natura della rete che per il cristiano, garantito dalla presenza di un'autorità statale, diveniva uno strumento soprattutto economico, mentre per l'ebreo era il mezzo che «consentiva l'integrazione senza l'assimilazione e da qui l'autopoiesi, il continuo rigenerarsi, della costellazione unitaria» (p. 114).

L'indagine varca i confini italiani per studiare l'intreccio di cambiamenti sociali e urbani a Costantinopoli nel saggio di Tommaso Zampagni (*Commercio e finanza: l'immagine della cultura europea nel sistema architettonico di Costantinopoli nella seconda metà del XIX secolo*). L'architettura diventò in questo caso il binario di un'europeizzazione che venne giudicata alternativa migliore rispetto all'elaborazione di soluzioni originali da parte di un cosmo socio-economico incapace di sostenere le sfide dei nuovi processi di sviluppo. Il lavoro finale di Stefano Croce (*La galleria contemporanea: evoluzione compositivo-tipologico-funzionale di un principio organizzatore spaziale*) porta l'attenzione sul luogo dello scambio che forse maggiormente costituisce la sintesi delle dinamiche evolutive vissute dai processi economici di distribuzione commerciale e dello sviluppo del pensiero compositivo-architettonico.

Gli esempi proposti dall'autore indicano che, pur all'interno dei vincoli posti dalle strategie commerciali della committenza, l'opera architettonica può ancora mostrare quei caratteri di varietà e qualità in un connubio che unisce i caratteri della galleria tradizionale ad altri principi topologici non di rado opposti.

**Riccardo Cella**  
Università di Verona



tranquille  
onde  
spumeggianti  
in rincorso  
si rassomano  
talvolta  
in taglianti  
lame  
di acciaio  
che fendono  
miraglie  
inesprimibili  
per ritrarre  
con un boato  
nella sabbia  
la pace  
di una naturale  
sepolcra

i glifidi  
di antonio zicchina



approda  
talvolta  
su spiagge  
deserte  
l'angoscia  
di un  
momento  
che solo  
tu  
novello  
Robinson  
puoi  
riscattare  
con  
la forza  
del  
pensiero

i colori dell'animo  
di antonio zicchina

## Antonio Zicchina Imbrattando e riciclando

**I**mbrattando vecchie tele, sacchi di iuta, cartoncini, cartoni, pezzi di compensato e altro accosta i colori con pennellate più o meno incerte con colpi di spatola più o meno decisi e si accorge che le fantasie assumono forme e colori ripescati dalla memoria di un vissuto fino a oggi trascurato.

Talvolta incolla pezzi di carta, stralci di giornali, oggetti dimenticati nei cassetti e ne scaturisce un decoupage «strampalato». Avulso dal contesto di arte informale nel senso tecnico e peraltro senza forme prestabilite, distaccato dal non-senso dei classici colori accostati, il manufatto si presenta senza logica e possibilità di razionale discernimento davanti all'osservatore così come lo si vede senza pretese né messaggi.

Gesso, malta mescolati a colori e colla scardinano il possibile immaginario per dar vita a un sentimento indefinito che molti altri ne accomuna. Il nuovo e lo scontato si mescolano tra loro nel giudizio spontaneo che suscita una qualsiasi immagine e questo risultato è già un modesto successo per l'autore che ad altro non aspira.

Lionello Toniolli

**A**ntonio Zicchina, avvocato, è nato a Bassano del Grappa, vive e lavora a Padova. La passione per la pittura è abbastanza recente: un raptus, come lo definisce lui stesso. Dipinge generalmente con acrilico, riutilizzando materiali in disuso, carta, legno e altro. Crea assemblaggi, collage e quadri materici nella più assoluta libertà, svincolato da dettami accademici e dalle regole del figurativo tradizionale. I suoi quadri, di forte impatto visivo ed emozionale, vanno da misure molto grandi ad altre molto più piccole che lui ama definire divertissement. La pennellata è vigorosa ed energica, direi quasi liberatoria. Lo spatolato è ben dosato e distribuito sapientemente.

Oltre che dipingere si diletta nella scrittura e in particolare nella poesia. E proprio dal suo libriccino Poetando ho tratto queste righe introduttive: c'è da parte di chi scrive il desiderio talvolta inespresso di spiegare i sentimenti che hanno motivato questa o quella poesia, anche perché vorresti comunicare lo slancio dell'entusiasmo o della disperazione che ti hanno spinto a scrivere ... Se anche un solo sentimento tra quelli che suscitano le mie poesie si accomunerà a quelli che le hanno motivate mi sentirò non senza modestia appagato ...

Questi sentimenti fungono da elemento propulsore alimentando la sua creatività, sono quelli di un uomo del nostro tempo che vive i contrasti, le incoerenze e le sofferenze collettive di questa società. Per lo più, però, il suo interrogare si rivolge a se stesso, in un'intima e lucida confessione che diviene anche il mezzo per entrare in comunicazione con gli altri esseri umani.

Attimi di felicità, barlumi di luce, tenerezza, affetto, amore, noia, spleen, dolore e sofferenza sono dal pittore rielaborati e riflessi in un cielo superiore, quello dell'arte. Un universo che si trasforma in spazio di poesia esso stesso, risultato del filtro mentale dell'artista. Nell'ottica di ricerca interiore ogni quadro racchiude una vita, misteriosamente e allegoricamente travestita dai colori e dalle forme. Una vita fatta di gioie momentanee, di profonda affezione e amore, ma pure di mal de vivre, di tormento e di sofferenza. Sentimenti ed emozioni individuali e corali allo stesso tempo, in cui ognuno può ritrovare se stesso.

La luce e il buio, l'inquietudine e la pace, la gioia e il dolore sono evocati da semplici campiture colorate, intensamente meditative. Gli spazi, dipinti con colori di una gamma cromatica talora ridotta, talora ricca, sono potenzialmente espansi all'infinito. I colori sono stesi in modo da esaltarne le potenzialità tonali o evocative. Si caricano di proprietà simboliche e percettive per il coinvolgimento emotivo dell'artista, il quale stabilisce affinità elettive con l'osservatore; ma non c'è solo questo ...

Imbrattando e riciclando è pure un titolo che suggerisce immediatamente dinamismo e febbrile energia. Pittura in azione. Titolo della mostra senza riferimenti alla natura sensibile o alle trasformazioni di essa, in cui il mezzo creativo è dato dal colore e da materiali che hanno perso una connotazione precisa.

Attraverso la composizione di vari elementi quali il colore, lo spazio, la luce, il movimento dato dai papier collé, dagli assemblaggi di vecchie tele con pezzi di materiale vario, colle, malte compensati e dai collage, si originano nuove realtà. Nuove realtà che rappresentano un linguaggio universale comprensibile a tutti.



Le forme astratte che si liberano da queste compenetrazioni di forme volumi e colori trasfigurano audacemente la realtà e assumono dimensione lirica, quasi visionaria. Costituiscono la risultanza soggettiva e irripetibile dell'incontro tra l'uomo A.Z. e il mondo.

Nel superamento della realtà sensibile egli percorre la ricerca della verità in una tensione che esprime la propria soggettività sofferta, carica di vissuto umano forse talora in contrasto con una società tecnocratica sentita come alienante e spersonalizzante. Ed è proprio nel riutilizzo dei materiali anche di scarto, nell'espressione a forte impronta materica che si coglie anche una sottile vena di ribellione agli effetti del livellamento di massa, di trasgressione, di necessità di liberare da sé inconsci bisogni e alienazioni moderne.



Questi quadri construction pregni di gravità esistenziale o di esplosioni di energia ribelle attraverso una pittura attiva, non sottomessa alla prigione del linguaggio, divengono atto simbolico per una catarsi artistica, alla ricerca dell'innocenza originaria ... perduta dall'uomo. In essi ognuno di noi può ritrovarsi, può cogliere ciò che il pittore ha provato ed entrare quindi in comunione con la sua anima e con un sentire universale.

Queste opere sono la prova tangibile dell'immaginazione di A.Z., immaginazione definita dal grande Baudelaire la regina delle facoltà.

Aurora Pison

Foto: Claudio Malvestro, Art-director



MUSEO INTERNAZIONALE DEL VETRO D'ARTE E DELLE TERME

Premio di Poesia GIUSEPPE MORSELLI  
SIGILLO MUSEO, 2010

## Asterischi Antonio Zicchina

Motivazione: Per la comunicazione immediata del testo compositivo, espressione di particolare sensibilità e attenti significati.



# Orchestra di Padova e del Veneto 45ª Stagione 2010-2011

A cura di Giorgia Roviario

musica e mostre



Rudolf Buchbinder. Foto: Riccardo Musacchio.



Sascha Goetzel. Foto: Harald Hoffmann

**S**i è aperta lo scorso ottobre la 45ª stagione concertistica dell'Orchestra di Padova e del Veneto che si protrarrà fino a maggio 2011 con una serie di concerti di altissimo livello che vede la conclusione di alcuni percorsi tematici avviati negli anni precedenti: quello dedicato alla trilogia dapontiana di Wolfgang Amadeus Mozart – è il *Don Giovanni* infatti il titolo inaugurale del programma 2010-2011 – e quello dell'Integrale delle Sinfonie e dei Concerti di Johannes Brahms, che sarà completato dalle esecuzioni del *Concerto per violino* e della *Quarta Sinfonia* (Thomas Zehetmair) e del *Concerto per violino e violoncello* (Massimo Quarta ed Enrico Bronzi).

Progetti e programmi di grande crescita, che vanno di pari passo con le produzioni dirette da Giovanni Battista Rigon per le *Settimane Musicali al teatro Olimpico di Vicenza*, fino all'approdo al Sinfonismo romantico e alla necessaria espansione dell'organico dell'Orchestra.

Unica Istituzione Concertistico Orchestrale del Veneto, per iniziativa della Regione Veneto si trasformerà presto in Fondazione.

In programma, com'è tradizione, il concerto di Natale alla Basilica del Santo con l'importante sinfonia corale *Lobgesang* di Felix Mendelssohn-Bartholdy, mentre a Pasqua è prevista la novità assoluta della prima esecuzione in tempi moderni da parte di Sergio Balestracci e de La Stagione armonica della *Passione di Gesù Cristo* di Ferdinando Paër (Parma, 1810), oratorio sul celebre testo di Pietro Metastasio.

Una novità sarà costituita dalla proiezione cinematografica di *Metropolis*, il celebre film del 1927 di Fritz Lang nella versione restaurata dalla Friedrich-Wilhelm-Murnau-Stiftung con oltre 30 minuti di pellicola inedita, recentemente ritrovati, e con l'esecuzione dal vivo delle musiche originali di Gottfried Huppertz dirette da Helmut Imig. •



## Piero Brombin

### Il mito, l'inganno, il gioco 50 YEARS ON THE ROAD OF ART Exhibition & artistic events

Centro Culturale San Gaetano - Padova  
13 dicembre 2010 – 3 febbraio 2011

Sarà una mostra evento quella che a partire dal 13 dicembre occuperà gli spazi espositivi e l'Auditorium del Centro Culturale San Gaetano di Padova. Con il titolo «Il mito, l'inganno, il gioco» Piero Brombin, un artista che produce in modo naturale, esattamente come a qualunque altro essere umano piacerebbe poter produrre, privo di complessi sociali, senza ostacoli compositivi, senza preclusioni mentali», come ha scritto Patrizio Grandesso, propone il dialogo, costantemente rinnovato, con artisti, movimenti, fenomeni, strumenti espressivi, produzione industriale, che hanno caratterizzato il suo «fare arte», nei cinquant'anni della sua attività. La mostra-evento documenta un periodo di ricerca e di lavoro nell'ambito delle arti visive, dell'architettura, del *design* e dell'ambiente con interventi, progetti, manifestazioni internazionali. Il tutto documentato con un progetto espositivo dove troveranno posto una serie di opere (disegni, fotomontaggi, modelli) che rappresentano un periodo di lavoro di Piero Brombin che parte dagli anni '50 per arrivare al 2010. L'opera di Piero Brombin, per dirla con Bruno Zevi «è un atto di poesia» di grande intensità e delicatezza. Anche «evocando silenziosamente immani tragedie, Piero Brombin – dice ancora Zevi – ha raggiunto la «leggerezza» di cui parla Calvino come prima qualità della poesia». Lo spazio che andrà a occupare la mostra sarà l'Agorà al piano terra del Centro Culturale Altinate, con un progetto espositivo dove troveranno posto una sessantina di opere di pittura, architettura, *design* (disegni, fotomontaggi, modelli). Durante le ore notturne su uno schermo di proiezione, attivato da un impianto tecnologico, scorrerà una serie di immagini, documenti filmati e testimonianze visibili del percorso artistico di Brombin. Dallo spazio centrale dell'Agorà si creeranno, secondo un programma stabilito, degli accadimenti «interagenti» di musica, teatro, forum, dibattiti sugli accadimenti socio-culturali che hanno spronato la produzione artistica, *performance*, con la partecipazione di collaboratori invitati esclusivamente per questo evento. L'intento sarà di realizzare una manifestazione sempre viva, sempre in movimento, nella quale sarà dato grande spazio a interventi o opere degli allievi, degli amici e compagni di viaggio. «Il mito, l'inganno, il gioco» non è una semplice mostra di oggetti e visioni – come evidenziato fin dal titolo e nemmeno una pura retrospettiva dell'attività di Piero Brombin, ma, in consonanza con il modo di intendere il fatto artistico da parte dell'autore, l'esposizione-evento vuole funzionare da catalizzatore, da occasione e da contesto per altri eventi che riguardano il fare arte. Da qui un programma di appuntamenti con il cinema, il teatro, la musica.

Interventi di altri artisti. Vi saranno interventi individuali, di gruppi o di artisti con i quali Brombin, ha lavorato. Tra questi: Michele De Lucchi, Gaetano Pesce, Alessandro Mendini, Tobia Scarpa, Enzo Siviero, Adolfo Natalini, Ugo La Pietra, Gruppo Calicanto, Franco Raggi, Italo Zannier e tanti altri oltre a testimonianze di comuni lavori con personalità scomparse: Carlo Scarpa, Ettore Sottsass, Bruno Zevi e altri ancora.

E infine le scuole. «Il mito, l'inganno, il gioco» è una mostra che racconta arte, si raccorda all'arte, al fare e all'apprendere il fatto artistico. Che diventa nuovo fare e conoscenza. Le scuole protagoniste: Istituto d'Arte Padova, Università di Padova, IUAV, Scuola di *design*.

Anche il catalogo della mostra si presenta come oggetto artistico, con tiratura limitata del formato di cm 34 x 45, pagine circa 250 e copertine in cartone fatte a mano.

#### INCONTRI

Un ricco calendario di appuntamenti a ripercorrere le tracce del «fare arte» degli ultimi cinquant'anni con una visione prospettica su ciò che ci accade.

La mostra si inaugurerà il 18 dicembre, ma, per un'esposizione che concepisce il «fare artistico» e non solo l'opera «finita» sarà aperta al pubblico anche la fase dell'allestimento che inizia il 13 dicembre.

- 15 dicembre 2010, Concerto di musica popolare dei Calicanto, omaggio a Carlo Scarpa
- 18 dicembre 2010, Inaugurazione e apertura al pubblico de «Il mito, l'inganno, il gioco»
- 14 gennaio 2011, Conferenza di Gaetano Pesce, *designer*, ore 18,00 Auditorium Centro Culturale San Gaetano
- 18 gennaio 2011, Incontro con Michele De Lucchi, architetto *designer*, Franco Raggi, architetto *designer*, Alessandro Mendini, architetto, ore 18,00 Auditorium Centro Culturale San Gaetano
- 29 gennaio 2011, Convegno «Non chiamiamolo più *design*», con presentazione del corso «Coltivare l'architettura», ore 18,00 Auditorium Centro Culturale San Gaetano.

Ufficio Stampa e promozione: Studio Lavia, Pd  
tel. 049.8364188, [info@studiolavia.it](mailto:info@studiolavia.it)  
Immagini e altre informazioni: [www.studiolavia.it](http://www.studiolavia.it)

Comune di Padova Settore Attività Culturali  
Servizio Mostre  
e-mail: [infocultura@comune.padova.it](mailto:infocultura@comune.padova.it)  
<http://padovacultura.padovanet.it>  
Orario mostra: 10.00 - 19.00  
Chiusura: lunedì non festivi, Natale, S. Stefano, Capodanno  
Ingresso: gratuito



Antonio Ciseri, *Ritratto della famiglia Bianchini*, 1855, olio su tela, collezione privata.



Giovanni Boldini, *Ritratto di Mademoiselle Lanthèlme*, 1907, olio su tela, Roma, Galleria Nazionale d'Arte Moderna.

**F**ino al 27 febbraio 2011 si può ammirare a Padova nella sale di Palazzo Zabarella la bellissima mostra «Da Canova a Modigliani. Il volto dell'Ottocento», una rassegna unica sulla storia della ritrattistica nell'Ottocento italiano, fra quadri di importanti autori fra cui Hayez, Appiani, Modigliani, Boldini, Corcos, Signorini e molti altri, specchi di una storia e di un'umanità in rapido e profondo cambiamento. Tele che, oltre a essere rivelatrici di una materialità specifica, sono sintomatiche di una raffigurazione della realtà già moderna che guarda al futuro, con una poetica degli affetti che si esprime totalmente negli equilibrati ritratti di famiglia.

Notevoli le sculture che aprono la prima sezione «Tra idea e natura. Il ritratto in scultura»: Canova, Thorvaldsen, Bartolini, Tenerani.

Marmi che interpretano i caratteri dei personaggi in un'ideale di perfezione e bellezza, fino all'espressivo busto in bronzo di Giuseppe Verdi per opera di Vincenzo Gemito, da paragonare all'altro in terracotta, sempre per mano dello stesso autore, che si trova nella stanza del musicista nell'elegante e raccolta residenza verdiana di Sant'Agata.



Bernardino Rossi, *Ritratto dei figli di Francesco IV di Modena al Reale Palazzo del Catajo*, 1830 ca., olio su tela, collezione privata.

Promossa da Fondazione Bano e Fondazione Antonveneta, l'esposizione si presenta come un'occasione irripetibile per apprezzare squarci di vita nella raffigurazioni di personaggi noti e non. Infatti, come illustra Fernando Mazzocca, che con Carlo Sisi, Francesco Leone e Maria Vittoria Marini Clarelli cura l'esposizione padovana «Il ritratto è stato scelto come un punto di osservazione particolare che ci permette di verificare tutta una serie di cambiamenti avvenuti nel corso del secolo: nel gusto, nei canoni della bellezza, nel modo di rappresentare la figura umana, di dare al ritratto il valore di uno *status symbol*, di proporre una vasta gamma di soluzioni iconografiche una diversa dall'altra. Ci sono autoritratti e ritratti degli artisti nei loro studi, ritratti di giovani e ritratti di vecchi, ritratti singoli e ritratti in gruppo, ritratti in vesti mitologiche e ritratti in abiti contemporanei, ritratti di personaggi celebri, come Napoleone, Cimarosa, Canova, Manzoni, Verdi, ritratti di famiglie, che rappresentano una caratteristica del secolo, ritratti di persone note e di persone sconosciute, ma rese immortali per il modo con cui sono state rappresentate, ritratti che isolano la figura e ritratti che la rappresentano sullo sfondo di un ambiente, ritratti dove il pittore si concentra sul volto e ritratti dove l'attenzione è invece catturata dagli abiti, ritratti di fumatori, ritratti con i cani, moltissimi».

I capolavori esposti sono una raffinata carrellata sui movimenti artistici che si sono succeduti nel corso del tempo fino agli albori del Novecento: dai ritratti neoclassici a quelli romantici, da quelli dei *macchiaioli* ai *veristi*, agli *scapigliati*, ai *simbolisti* fino ai ritratti *futuristi* di Balla, Boccioni, Severini e a quelli riconoscibilissimi di Boldini e Modigliani. Nell'Ottocento irrompe anche la fotografia, mezzo che ha esercitato un'enorme influenza anche sulla pittura e che ha permesso ai pittori di non sottoporre i modelli a sedute di posa estenuanti: si pensi che Hayez per realizzare il celebre ritratto di Alessandro Manzoni, qui in mostra, dovette sottoporlo a ben quindici sedute in quindici giorni diversi. Superando così l'insofferenza dello stesso Manzoni, restio a frasi ritrarre.

Preziosissime le miniature, cui è dedicata un'intera sala, anche per il valore affettivo che avevano in quanto realizzate per poter essere portate con sé.

«È una mostra che i visitatori troveranno affascinante – afferma Federico Bano presidente della Fondazione Bano – perché offre la dimensione vera dell'arte del ritratto. Qui il tema del ritratto è analizzato nel senso più esteso, dall'immagine del volto, alla figura intera, di gruppo, familiare e non, in situazioni ufficiali, mondane o intime. Tutto il caleidoscopio di una società nei vortici di una velocissima, potentissima trasformazione. L'Ottocento visse cambiamenti sociali e politici impensabili che mutarono il mondo e l'uomo. E l'arte li registrò e spesso li anticipò».

Giorgia Roviato

## Speciale Leasing Tasso 0%

### Speciale leasing a tasso 0% sull'acquisto dei Plotter HP Designjet



#### ESEMPIO PRATICO:

**Valore finanziato:**

**€ 2.000,00 + iva**

**40 rate mensili da 50,10 + iva**

**Spese d'istruttoria: 0 €**

**Riscatto : 1 %**

#### DETTAGLI DELLA PROMOZIONE:

- **Leasing a tasso 0%**
- Importo finanziabile: minimo 2.000 €, massimo 75.000 €
- Prodotti finanziabili: tutte le stampanti per grandi formati HP Designjet (solo hardware e Care Pack per HP Designjet venduti contestualmente alla stampante)
- Periodo 40 mesi (40 rate mensili anticipate, Assicurazione inclusa)
- TAN dell'operazione: 0% - Spese d'istruttoria: 0 € -
- Opzione fine periodo: riscatto all' 1%
- Periodo di validità dell'iniziativa: fino al 31.11.2011
- Il finanziamento verrà concesso salvo approvazione della finanziaria.

### HP Designjet T2300 eMFP



La prima stampante per il web che consente di caricare contenuti digitalizzati direttamente sul web, condividendo istantaneamente i file attraverso poche semplici operazioni. Lavorate su più progetti contemporaneamente con doppio rotolo e funzionalità Smart Switch.

#### INTERFACCIA E CONNETTIVITA'

Ethernet BT 10/100/1000

#### VELOCITA' DI SCANSIONE

Fino a 3,81 cm/s (a colori, 200 dpi); Fino a 11,43 cm/s (in scala di grigi, 200 dpi)

#### VELOCITA' DI STAMPA

80 stampe A1 all'ora (Disegni al tratto)  
41 m²/h su materiali patinati (immagini a colori)

#### RISOLUZIONE DI STAMPA

Fino a 2400 x 1200 dpi

**Contributo di rottamazione fino a  
€ 1.400 + iva**

### HP Designjet 510



107 cm  
61 cm

#### TECNOLOGIA DI STAMPA

Stampa a getto termico d' inchiostro HP

#### QUALITA' DI STAMPA

Fino a 2.400 x 1200 dpi

#### MEMORIA

160 mb ,espandibile a 416 mb

#### INTERFACCIA E CONNETTIVITA'

Standard : 1 porta USB 2.0 , 1 porta Parallela  
Centronics ;Opzionale: server di stampa jetdirect

### HP Designjet T770



111,8 cm  
61 cm

#### TECNOLOGIA DI STAMPA

Stampa a getto termico d' inchiostro HP

#### QUALITA' DI STAMPA

Fino a 2.400 x 1200 dpi

#### MEMORIA

2 GB di memoria dedicata

#### INTERFACCIA E CONNETTIVITA'

1 porta Hi-Speed USB 2.0, 1 porta Hi-Speed USB 2.0  
Host, 1 porta EIO, 1 porta Fast Ethernet (100Base-T)

**Contributo di rottamazione fino a  
€ 500 + iva**

### HP Designjet T1200



111,8 cm

#### QUALITA' DI STAMPA

Fino a 2.400 x 1200 dpi

#### MEMORIA

32 GB di memoria / Disco Rigido 160 GB

#### INTERFACCIA E CONNETTIVITA'

Standard :USB 2.0 , Ethernet BT 10/100/1000

#### GESTIONE DEI SUPPORTI DI STAMPA

Alimentazione a fogli, due alimentatori automatici per rulli, cambio rulli automatico, taglierina automatica

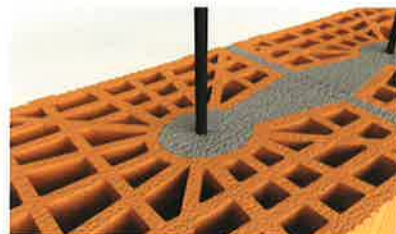
**Contributo di rottamazione fino a  
€ 1.000 + iva**

# Il sistema per zona sismica che taglia la testa al toro



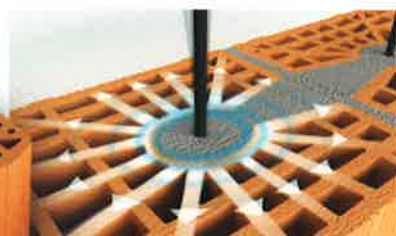
## Un unico blocco per la massima semplicità di impiego

Il sistema per muratura armata Taurus si basa su un unico blocco (non ci sono pezzi speciali) la cui geometria è stata appositamente studiata per assicurare il corretto sfalsamento dei giunti che, in ogni corso della muratura, vengono sempre a trovarsi in perfetta corrispondenza col centro dei blocchi.



## Un blocco rivoluzionario

Al contrario dei normali elementi per muratura armata, il blocco Taurus non ha i fori per l'alloggiamento dei ferri verticali posti alle estremità (e cioè in corrispondenza dei giunti) ma inseriti all'interno. E questo per evitare la possibile espulsione dell'armatura in fase di sollecitazione.



## Per una maggiore sicurezza

L'innovativa geometria a setti radiali posti in corrispondenza dell'alloggiamento dei ferri verticali garantisce il totale assorbimento delle sollecitazioni sismiche indotte nell'armatura.

## Il primo "user friendly" che riduce tempi e costi

Taurus combina alla massima sicurezza la facilità di progettazione e la semplicità di realizzazione. È infatti il primo sistema costruttivo per muratura armata in blocchi di laterizio costituito da un unico elemento che garantisce, per il suo disegno innovativo a setti radiali, la più alta resistenza in caso di evento sismico. Ma non solo, i blocchi Taurus sono in laterizio Alveolater®Bio ad alte prestazioni termiche microporizzati con farina di legno: Taurus unisce quindi alla duttilità dell'acciaio e alla libertà dello schema a pilastri le migliori prestazioni del laterizio, assicurando inoltre un notevole risparmio di tempo e denaro.

Se devi progettare in zona sismica (tutta l'Italia è zona sismica) non avere esitazioni: taglia la testa al toro, scegli Taurus.



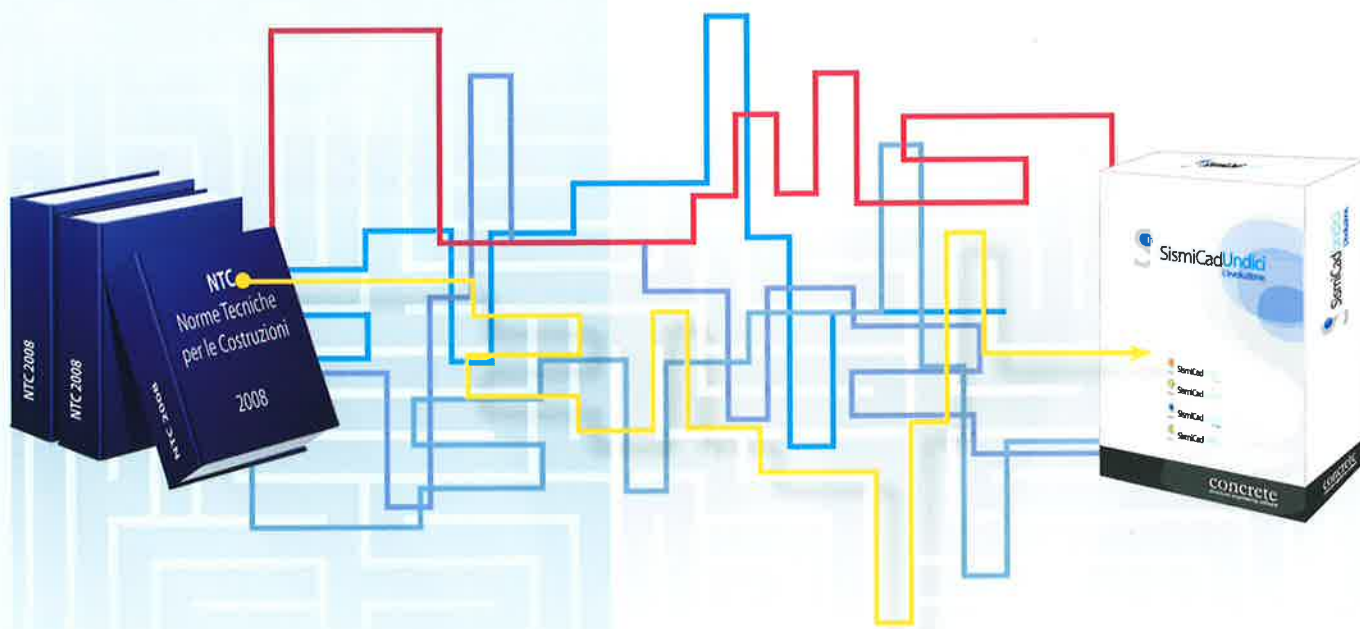
Sistema brevettato di blocchi in laterizio per muratura armata

**alveolater**  
*bio*  
Laterizi ecologici ad alte prestazioni termiche



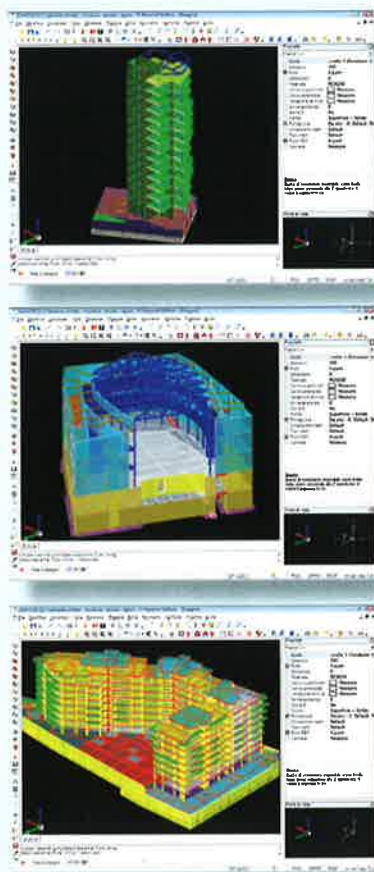
**gruppo**  
**stabila**  
STABILIMENTI ITALIANI LATERIZI

Supporto alla progettazione e alla messa in opera  
tel. 0444599011 - fax 0444599040  
ufficiotecnico@gruppostabila.it - www.gruppostabila.it



# SismiCad 11.

## Per uscire dal labirinto del calcolo strutturale.



**SismiCad 11**, frutto ormai di vent'anni di esperienza con i professionisti del settore, è l'evoluzione di un affermato prodotto per il calcolo di strutture in cemento armato, murature, acciaio e legno. La sua potenza di calcolo, il solido solutore ad elementi finiti, le prestazioni di altissimo livello e l'estrema facilità di input, anche in AutoCAD LT® lo rendono un prodotto di riferimento continuamente aggiornato. Dotato, tra il resto, di funzioni al top come le verifiche secondo le **Norme Tecniche per le Costruzioni 2008**, gli indicatori di rischio sismico, l'analisi pushover con modellazione a fibre anche per le murature, ti sorprenderà per la capacità di portarti in brevissimo tempo verso un risultato, sia per strutture semplici che per le più complesse. Disegni esecutivi delle armature, relazione di calcolo e computo delle quantità, in pochi affidabili passi. Il tutto integrato in **un unico pacchetto che certamente può aiutarti ad uscire dal labirinto del calcolo strutturale.**

**11**  
**SismiCadUndici**  
L'evoluzione.

Con importazioni da:

Revit

GRAPHISOFT  
**ARCHICAD 12**  
a Virtual Building Solution

ARCHline<sup>XP</sup> | HERTSCHER  
Alplan

**Concrete srl**

Via della Pieve, 19 - 35121 - Padova - Tel 049 87 54 720 - Fax 049 87 55 234

**Download demo gratuito**

[www.concrete.it](http://www.concrete.it) - [commercial@concrete.it](mailto:commercial@concrete.it)





**PREFABBRICAZIONE DAL 1943**

Capannoni industriali, artigianali, commerciali ed agricoli. Coperture piane a doppia pendenza, shed  
Cisterne cilindriche e quadrangolari per vino, acqua ed impianti di depurazione



**SEDE E UFFICI**

**VIA ROMA, 46 - 35014 FONTANIVA (PD) - TEL. 0495 942 011 R.A. - FAX 0495 941 55**  
**<http://www.nicovelo.it> - E-mail: [info@veloprefabbricati.com](mailto:info@veloprefabbricati.com)**

